

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO SISTEMA BASEADO EM
ATIVIDADES (ABC) PARA UMA ENTIDADE SINDICAL

ACADÊMICA: ALDANEI ANA PEREIRA GESSER

FLORIANÓPOLIS, 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO SISTEMA BASEADO EM
ATIVIDADES (ABC) PARA UMA ENTIDADE SINDICAL

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

ACADÊMICA: ALDANEI ANA PEREIRA GESSER

ORIENTADOR: PROF. JOISSE ANTONIO LORANDI, M.Sc.

FLORIANÓPOLIS, 2001

UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO SISTEMA BASEADO EM ATIVIDADES (ABC) PARA UMA ENTIDADE SINDICAL

Autora: Acadêmica **ALDANEI ANA PEREIRA GESSER**


Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de7,50..... atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominados.

Florianópolis, 04 de julho de 2001.

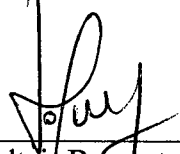


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.
Coordenador de Monografia do CCN

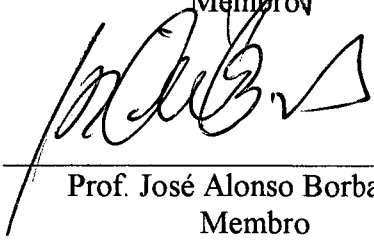
Professores que compuseram a banca:



Prof. Joice Antonio Lorandi, M.Sc.
Presidente



Prof. Altair Borgert, Dr.
Membro



Prof. José Alonso Borba, M.Sc.
Membro

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter guiado meus passos ao longo dessa jornada. Sem Ele nada poderia ter sido feito.

Aos meus pais, Aduci e Ana, que me ajudaram moral e financeiramente, agüentando meu nervosismo e minha impaciência, a vocês, um muito obrigada é pouco.

Ao meu marido Giovani, que soube compreender os momentos ausentes. A você tenho somente uma coisa a dizer: eu te amo.

Aos meus irmãos que, mesmo a distância, ajudaram-me nesta caminhada.

Ao meu orientador Jôisse, que me guiou nesta pesquisa. Deixo-lhe o meu muito obrigada.

Aos demais professores de curso que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos meus colegas de curso, em especial Cristiane, Janaina e Bernadete que compartilharam comigo esta vivência.

E, finalmente, aos demais amigos que souberam compreender os momentos distantes.

*Quando você pensa, cria.
Quando você cria, sente.
Quando você sente, acredita.
Quando você acredita, acontece
(Autor desconhecido)*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	ix
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 ASSUNTO.....	2
1.3 PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVO.....	3
1.4.1 Objetivo Geral.....	3
1.4.2 Objetivo Específico.....	3
1.5 METODOLOGIA.....	4
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	6
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
2.2 SISTEMA DE CUSTOS.....	10
2.3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO.....	11
2.4 CUSTEIO VARIÁVEL.....	12
2.5 ABC – ACTIVITY BASED COSTING (CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES).....	13
3 ANÁLISE DO CASO.....	19
3.1 PROCESSO DE PESQUISA.....	19
3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	20
3.3 DESCRIÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	22
3.4 PROPOSTA.....	22
3.4.1 Elementos de Custos do Sindicato.....	23
3.4.2 Atividades Relevantes do Sindicato.....	26
3.4.3 Utilizando o ABC.....	27
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	32
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evento, transação e atividades.....	15
Figura 2	A atividade como processamento de uma transação.....	16
Figura 3	Organograma da Entidade Sindical.....	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Levantamento dos Direcionadores de Atividades.....	17
Tabela 2	Mapa de Rastreamento dos CIF.....	27
Tabela 3	Atividades Relevantes e Direcionadores de Custos.....	29
Tabela 4	Direcionadores de Custos aos Produtos.....	30
Tabela 5	Custos Diretos aos Produtos.....	30
Tabela 6	Quadro Resumo.....	31

RESUMO

Este trabalho tem como tema propor a elaboração de um sistema de custos baseado em atividades (*ABC - Activity Based Costing*) para uma Entidade Sindical. No desenvolvimento deste trabalho é aplicado a pesquisa exploratória e o método utilizado é o estudo de caso.

Os métodos de custeio abordados neste trabalho são o Variável, o Absorção e o ABC. As literaturas pesquisadas dão enfoque às indústrias quando o assunto é a elaboração de um sistema de custeio. Achou-se interessante fazer este trabalho voltado à uma Entidade Sindical em virtude da mesma não possuir nenhuma forma de custear os gastos incorridos no desenvolvimento de suas atividades. Escolheu-se o ABC por ser não só um sistema de custos mas, também, uma *ferramenta* de auxílio à gestão.

A proposta inicia-se com a exposição da idéia aos dirigentes. Após aceita por eles, a pesquisadora dá início a coleta de dados junto à contabilidade da entidade e às médicas. Procurou-se identificar os objetos de custos bem como as atividades relevantes que fazem parte dos departamentos do Sindicato, em especial, do Gabinete Médico o qual é o objeto deste estudo.

O Sindicato oferece benefícios (atendimento médico e odontológico) para seus associados, ou seja, para os funcionários das empresas que pertençam a categoria. Estes benefícios são estendidos, também, aos seus dependentes (esposa e filhos). As atividades relacionadas a esse departamento (Gabinete Médico) são identificadas como a consulta pediátrica, a consulta ginecológica e o exame ginecológico. Os produtos são o atendimento médico e o atendimento pediátrico.

O objetivo é demonstrar o custo real de cada produto e o consumo dos recursos e das atividades relacionadas com cada serviço prestado.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho consiste em um estudo de caso desenvolvido no Sindicato dos Trabalhadores da Indústria da Construção e do Mobiliário de Florianópolis - SITICOM.

Como primeira etapa do trabalho verificou-se os procedimentos quanto à apropriação de seus custos e se o método aplicado estava de acordo.

Baseado nisto, propôs-se aos dirigentes a elaboração de um sistema de custeio aplicado à sua realidade, pois o método usado por eles não fornece as informações suficientes para apoiá-los nas tomadas de decisões.

Em uma segunda etapa, demonstrou-se a importância do método sugerido, o do *ABC - Activity Based Costing* (Custos Baseados em Atividades), levando-se em consideração os que são mais usados pelas empresas como: Custeio por Absorção e o Custeio Variável e, em seguida, mostrou-se quais os passos para que esta proposta fosse concretizada.

Este trabalho deu-se com a participação dos dirigentes do Sindicato bem como dos seus funcionários que, sem a colaboração, seria impossível executá-lo.

Espera-se que este trabalho seja importante e útil como se pensa, e consiga atender aos objetivos traçados e almejados pelos dirigentes, assim como dos seus funcionários.

Além disso, espera-se que sirva de incentivo para o desenvolvimento de novas idéias, que visem reconhecer a importância da profissão contábil, principalmente os profissionais da área de custos e gerencial.

1.2 ASSUNTO

Como o processo de globalização econômica acarreta numa competitividade entre as empresas, com uma constante oscilação das taxas de câmbio e dos preços das matérias primas, a necessidade de pessoal para gerenciar empresas são alguns dos motivos pelos quais as empresas estão repensando suas formas de atuação e, principalmente, os seus processos e modelos de gestão para se manterem atuantes e competitivas no mercado.

Com essa globalização, a Contabilidade terá que se adaptar às mudanças, pois é ela quem reúne, apresenta e interpreta os dados econômicos. Essas atividades quando usadas para fornecerem informações aos usuários externos à empresa, são fornecidas pela Contabilidade Financeira. E quando utilizadas dentro da organização, são fornecidas pela Contabilidade Gerencial. A Contabilidade passou a ser um importante auxílio no controle e decisão gerencial.

Neste sentido, a Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem como objetivo fornecer informações necessárias aos gestores para auxiliá-los no processo de gestão das empresas.

A Contabilidade de Custos passa a ser encarada como uma eficiente forma de controle gerencial e para tomada de decisões. No que tange à controle, a Contabilidade de Custos fornece informações para o estabelecimento de padrões que, posteriormente, são analisados e comparados com os já existentes. E, com relação a tomada de decisões, seu grau de importância é ainda maior, pois os gestores avaliam as conseqüências das medidas tomadas.

Com um significativo aumento da competitividade entre as empresas, os custos são um importante *instrumento* de acompanhamento e controle na hora de se formar o preço de venda de um produto ou de um serviço, pois são os custos que decidem se um produto é rentável ou não para a empresa, se vale ou não a pena investir em um determinado produto ou serviço. Também, servem de *ferramenta* gerencial.

Os gestores têm dificuldades para colocar em prática seus planos de apurar custos, controlar os orçamentos e de manter a contabilidade bem informada. A Contabilidade de Custos tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, que colaborem com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Um bom sistema de custos tem um grande potencial dentro de uma empresa. Ao fazer a pesquisa deste tema - sistema de custos – nota-se a sua importância para a tomada de decisão. Apesar da sua implementação não ser imediata, um sistema de custos ainda é uma das formas para controlar todos os gastos de uma empresa.

Também não se pode esquecer das pessoas que alimentam o sistema. Todas devem ser bem informadas para que não ocorram eventuais erros de leitura.

Atualmente, a Contabilidade de Custos é um importante *instrumento* que os gerentes têm como auxílio nas decisões. Por tratar-se de um assunto diversificado, esta pesquisa tem como tema uma proposta de aplicação do ABC para uma Entidade Sindical.

1.3 PROBLEMA

O problema desta pesquisa consiste no desenvolvimento de uma proposta de um sistema de custos baseado em atividades que seja adequado a uma Entidade Sindical, no sentido de auxiliar os administradores no processo de gestão.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor um estudo inicial de aplicação de um sistema de custos baseado em atividades que seja adequado a uma Entidade Sindical.

1.4.2 Objetivo Específico

Os objetivos específicos desta pesquisa consistem em:

- ✓ discorrer sobre sistema de custos;
- ✓ definir custos e métodos de custeio;

- ✓ propor um estudo inicial de aplicação de um sistema de custos baseado em atividades para uma Entidade Sindical.

1.5 METODOLOGIA

Conhecimento é uma idéia, é ter noção de alguma coisa. Pode-se obter conhecimento através dos sentidos (olfato, visão, paladar, etc.) ou através do intelecto, do estudo, mas, geralmente, essas duas formas de se obter conhecimento atuam juntas, são a realidade do dia-a-dia.

É através das idéias, das informações que se obtêm no cotidiano, que se adquire conhecimento. Segundo PIAGET (1996) “os conhecimentos consistem essencialmente em informações tiradas do meio (experiência adquirida), sob forma de cópias do real e de respostas figurativas ou motoras aos estímulos sensoriais, sem organização interna ou autônoma.”

Esse tipo de conhecimento do qual fala o autor é denominado de conhecimento vulgar. Para GALLIANO (1997, p.19) é esse tipo de conhecimento que “em geral resulta de repetidas experiências casuais de erro e acerto, sem observação metódica nem verificação sistemática, por isso carece de caráter científico. Pode também resultar de simples transmissão de geração para geração e, assim, fazer parte das tradições de uma coletividade”. Como constitui a base do saber, esse conhecimento não deve ser menosprezado, mesmo sendo de nível inferior ao científico.

O conhecimento científico é resultado de investigações metódicas, sistemáticas da realidade. Esse tipo de conhecimento transcende os fatos e os fenômenos de si mesmo, que são analisados para que suas causas e efeitos possam ser descobertos e assim concluir as leis gerais que os regem. Este conhecimento tem sua verificação na prática, pois é perceptível através de instrumentos ou, naturalmente, pelos sentidos.

Para se obter conhecimento científico é preciso que este baseie-se em pesquisas. Pesquisa é uma ação, um efeito. É uma busca, uma investigação a respeito de alguma coisa. De acordo com GIL (1994, p.43) “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Para aprender a pesquisar, é necessário que se faça uma pesquisa. Precisa-se conhecer a realidade, ter noção de

metodologia e de técnicas de pesquisa. É através dos procedimentos científicos que a pesquisa busca solucionar os problemas, a qual denomina de pesquisa social e que, segundo GIL (1994, p.43), pode ser definida “como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

Conforme a finalidade da pesquisa, esta pode ser pura, de ordem intelectual - conhecer pela simples satisfação de conhecer; ou aplicada, de ordem prática - que se baseia no desejo de conhecer para agir.

Cada pesquisa tem um objetivo específico. Assim, pode-se agrupar as pesquisas em três níveis: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

- ✓ *Pesquisa exploratória*: para GIL (1994, p.44) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. É o tipo de pesquisa com menor rigidez de planejamento. Esse tipo de pesquisa é desenvolvido com o objetivo de dar uma visão geral de determinado fato. Geralmente quando o tema da pesquisa é pouco explorado, adota-se a exploratória para desenvolvê-la.
- ✓ *Pesquisas descritivas*: o objetivo desta pesquisa é a descrição das características populacionais ou a relação entre variáveis. Utiliza-se de técnicas padronizadas de coletas de dados como sua característica base. Segundo RICHARDSON (1989, p.91) essas pesquisas “são realizadas com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos”. Esses tipos de pesquisas são as mais solicitadas pelas empresas comerciais, escolas, partidos políticos, etc..
- ✓ *Pesquisas explicativas*: para GIL (1994, p.46), as pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Por explicar a razão, aproxima-se da realidade. Com isso, é o tipo mais complexo de pesquisa, pois leva em consideração a possibilidade de cometer grande número de erros.

As pesquisas exploratórias e descritivas são as etapas prévias das pesquisas explicativas. Geralmente estas últimas precisam de análises estatísticas de duas ou mais variáveis.

No desenvolvimento deste trabalho é aplicada a pesquisa de caráter exploratório e o método utilizado é o estudo de caso, que se caracteriza como um método que visa a descoberta, a busca de hipóteses, mostra a realidade e particularidades do caso analisado.

Segundo LUDKE E ANDRÉ (1986, p.17),

“O estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico (...) ou complexo e abstrato (...). O caso é sempre bem delimitado devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo (...) pode ser similar a outros, mas é ao mesmo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. (...) O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”.

No estudo de caso, inicialmente, é efetuada a coleta de fontes bibliográficas, leitura e seleção dos dados e, em seguida, é elaborada análise do material, buscando um embasamento teórico que se relacione com o caso prático.

A parte teórica desta pesquisa demonstra os conceitos, comentários e fundamentos no que diz respeito a opinião dos autores que defendem o assunto abordado. Todo o processo de coleta de dados é transformado em informações e colocado em prática, para que os objetivos propostos sejam alcançados.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho é composto por três capítulos. O primeiro apresenta, além da introdução, as considerações iniciais, a caracterização do problema e os objetivos almejados. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa.

O segundo capítulo, consiste do embasamento teórico, que ressalta os principais métodos de custos com maior ênfase no ABC, o qual é a proposta do estudo.

O terceiro capítulo trata do estudo de caso. O capítulo ressalta os departamentos e atividades relevantes da empresa onde a pesquisa se realiza.

Por fim, são apresentada as conclusões e recomendações, bem como as referências que dão suporte a esta pesquisa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Contabilidade, de acordo com IUDÍCIBUS (*apud* NAKAGAWA 1994, p.20), "(...) pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação ". Isto leva a crer que o papel da contabilidade, em especial, a Contabilidade de Custos e Gerencial, é essencial para as empresas que procuram por informações que realmente interessem e proporcionem alternativas para execução das diversas atividades desenvolvidas por estas, pois, como diz KRAEMER (2000, p.18) "(...) a qualidade da informação irá determinar a qualidade da decisão tomada".

Num mercado atual, onde a competitividade é acirrada, as organizações tendem a buscar novos modos de medir e gerenciar seus custos, bem como melhorar seu desempenho. Como consequência desta competição, os empresários buscam, também, novas formas de conquistar seus clientes, pois com tanta oferta faz-se necessário desenvolver um diferencial para seus produtos e serviços.

Diversificar e qualificar os serviços ou produtos tem sido um desses diferenciais adotados pelas empresas, para satisfazer as necessidades mínimas exigidas por seus clientes. Neste contexto torna-se imprescindível que as empresas adotem sistemas de informações que permitam um melhor controle dos gastos e ao mesmo tempo forneçam informações consistentes aos gestores.

HORNGREN (1978, p.27) afirma que “A contabilidade dá suporte à função de controle gerencial fornecendo registro imediato das ações mediante o destaque sistemático dos pontos críticos”.

A contabilidade está envolvida diretamente com a administração. A contabilidade gerencial auxilia o administrador a planejar e controlar as operações empresariais. Sua base de atuação são os dados presentes e futuros que são obtidos dos relatórios internos e externos da empresa. É tarefa do contador transformá-los em informações, pois os dados por si só não influenciam nas tomadas de decisões até serem transformados em informações.

FIGUEIREDO (1995, p.32) pronunciando-se sobre o assunto afirma: “Quando usada no processo de controle, a informação contábil reveste-se de grande importância, pois, além de prestar-se como padrão e feedback para o processo, pode, também, ser usada como medida de desempenho das pessoas envolvidas na gestão das diversas áreas”.

Essas informações processadas também são utilizadas pela contabilidade financeira, pois a mesma preocupa-se com os dados históricos que são relevantes nas tomadas de decisão.

Para KRAEMER (2000, p.18), "A inadequação dos atuais sistemas de informação resulta do retardamento na substituição dos sistemas de contabilidade tradicionais, projetados para gerar informes financeiros voltados para pagamento de impostos, por sistemas de informações contábeis modernos".

Antes de definir o método adequado, vale ressaltar as classificações que recebem os custos, pois assim se chega a uma melhor opção do método a ser empregado. Segundo VICECONTI (1995, p.245) os custos podem ser classificados em:

“CUSTOS DIRETOS: são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de seu consumo nesta fabricação (...) CUSTOS INDIRETOS: são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos, portanto, são os custos que são apropriados indiretamente aos produtos (...) CUSTOS FIXOS: são aqueles cujos valores são os mesmos qualquer que seja o volume de produção da empresa (...) CUSTOS VARIÁVEIS: são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa(...)”.

O autor ainda classifica os custos em semi-variáveis e semi-fixos, sendo que os primeiros são quando há uma parcela de custos considerada fixa mesmo quando não há produção; e semi-fixos quando variam a um determinado nível de produção.

Para NAKAGAWA (1994, p.30), "Idealmente, todos os custos deveriam ser diretamente apropriados às atividades e aos produtos, mas, à medida que as tecnologias evoluem, cada vez mais os custos vão tornando-se indiretos".

Quanto aos tipos de custeio, os métodos tradicionais definidos por NAKAGAWA (1994, p.38), são o Custeio por Absorção e o Custeio Variável abreviado por ele como VBC (Volume Based Costing). "O destaque que merece ser feito entre os dois modelos VBC é basicamente quanto a seus métodos de custeio. No primeiro, prevalece, embora sem o caráter de exclusividade, o método de custeio por absorção (também conhecido como pleno ou total) e, no segundo, o método de custeio variável (ou direto)". Além dos citados, o autor destaca, também, o método ABC.

Segundo KRAEMER (2000, p.19) "Entre as abordagens que objetivam melhorar os processos de apuração dos custos totais, destaca-se o desenvolvimento de um sistema que busca a identificação dos custos de cada atividade, o que se consubstancia no custeio baseado em atividades - ABC".

Neste método de custeio procura-se reduzir as distorções que o rateio dos custos provoca na distribuição aos produtos.

2.2 SISTEMA DE CUSTOS

De acordo com PEREZ (1999, p.114),

"O acervo bibliográfico na área de Contabilidade de Custos preocupou-se, até o momento, quase que exclusivamente com as discussões dos vários temas envolvendo a apuração e análise dos custos nas empresas industriais (...) são raros os casos de prestadoras de serviços que contam com um adequado sistema para controle e apuração dos seus custos (...) boa parte dos conceitos de custos e análises válido para uma indústria também são verdadeiros para as prestadoras de serviços".

Apesar da maioria dos autores se referirem a empresas industriais quando tratam de custos, nada impede que os sistema usados por elas sejam empregados nas demais empresas, nesse estudo em especial, uma entidade sindical.

Com base nisso, pode-se afirmar que toda empresa, seja de grande, médio ou pequeno porte, e independentemente de seu ramo de atividade, deve desenvolver sistema de custo que gere informações fidedignas e relevantes a seus dirigentes.

Quanto aos tipos de serviços SCHNORRENBURGER (1999, p.55) afirma que

“(...) analogamente a uma produção, pode-se distinguir a atividade de serviços de formas peculiares, pois há serviços nos quais se aplicam materiais, outros recursos e mão-de-obra, e há outros em que somente se aplica mão-de-obra (...) existem serviços que podem ser classificados como repetitivos ou contínuos (são feitos por similaridade de operações e, uma vez definidos, serão sempre executados da mesma forma) e outros como específicos (aqueles em que cada serviço representa um estudo e um projeto diferenciado)”.

Assim, o autor finaliza afirmando que essas classificações são importantes para se definir qual o melhor método de custeio a utilizar. Desta forma pode-se dizer que a implantação de um sistema de custo requer um bom conhecimento sobre a estrutura organizacional da empresa, bem como, o tipo de informação que os dirigentes desejam. Pois um bom sistema de custo, se mal utilizado, pode converte-se em um mal sistema de custos.

2.3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O Custeio por Absorção consiste na apropriação de todos os custos à produção do período. Não há neste método a distinção entre custos fixos e variáveis, a preocupação maior é a separação de custos e despesas.

Segundo VICECONTI (1995, p.242) custo é "(...) gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos os gastos relativos a atividade de produção (...) despesas são gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas". Portanto, pode-se argüir que todos os gastos utilizados na produção até que o produto seja feito, são considerados como custos, e a partir daí são despesas.

A separação custos e despesas é importante neste método pois as despesas são jogadas diretamente ao resultado, enquanto que só os custos referente aos produtos vendidos é que têm o mesmo tratamento. Este método de custeio possui algumas limitações,

que é a utilização de base de rateio, principalmente, na apropriação dos custos indiretos, conforme JÁUREGUI (1980, p.41) "(...) sua essência consiste em distribuir entre os produtos que se fabricam, todos os gastos e insumos. Alguns deles, entretanto, têm uma relação tão indireta com o produto acabado, que se deve recorrer a arbítrios e bases de distribuição que resultam pouco convincentes".

Por outro lado, este método conforme VICECONTI (1995, p.251) "(...) é o único aceito pela Auditoria Externa, porque atende aos Princípios Contábeis da Realização da Receita, da Competência e da Confrontação. Além disso, é o único aceito pelo Imposto de Renda".

Este método é aceito pela legislação fiscal do país. Mesmo que não seja o melhor instrumento gerencial, as empresas o utilizam para avaliação de estoques, nas demonstrações de resultados e no balanço patrimonial.

2.4 CUSTEIO VARIÁVEL

É um método de custeio onde somente os custos variáveis são alocados aos produtos.

De acordo com MARTINS (1998, p.215) custeio variável "(...) conhecido por *Custeio Direto* (...) significa apropriação de todos os *Custos Variáveis*, quer diretos quer indiretos, e tão-somente dos variáveis".

Percebe-se que, ao contrário do custeio por absorção, este método não considera, para fins de custeamento dos produtos, os custos fixos.

Para VICECONTI (1995, p.319) "Os Custos Fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como CUSTOS DE PRODUÇÃO e sim como DESPESAS, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período".

Nas empresas de serviços onde praticamente não há estoques não é muito clara a diferença apresentada por esses dois métodos (Absorção e Variável), entretanto, nas indústrias e no comércio onde há estoques, os resultados apurados não são os mesmos.

Observa-se que pelo fato do Absorção *estocar* custos fixos, o custo final do produto é maior que o apurado pelo Variável. Pode-se dizer que consiste aí, o diferencial do custeio variável ao absorção.

Conforme PIRES (1988, p.44), “No custeio por absorção os custos fixos de produção são incorporados aos produtos ao nível de estoques, enquanto que no custeio direto, estes mesmos custos são tratados não como custo do produto, mas sim como custos do período em que são incorridos”.

Através deste método é permitido conhecer a margem de contribuição (vendas - custos e despesas variáveis), sendo a preocupação maior das empresas que o adotam, conseguir a margem suficiente para cobrir os custos fixos e ainda proporcionar algum lucro.

Para JÁUREGUI (1980, p.43) as vantagens deste método são várias, dentre elas "sua técnica, quase elementar, faz com que seus resultados sejam claramente compreensíveis e convincentes até para os não profissionais da contabilidade ou para os profissionais de outras áreas".

O custeio variável no entanto não pode ser usado nas Demonstrações Contábeis por que não estar de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, pois reconhece os custos fixos como gastos do período e não quando os produtos são vendidos (Realização da Receita em Confrontação com as Despesas e Competência).

Segundo MARTINS (1998, p.220) "(...) essa não aceitação do Custeio Variável não impede que a empresa o utilize para efeito interno, ou mesmo que o formalize completamente na Contabilidade durante o ano todo. Basta, no final do exercício, fazer um lançamento de ajuste para que fique tudo amoldado aos critérios exigidos".

Mesmo que não esteja de acordo com os princípios contábeis, o fisco não impede que as empresas façam seus controles de custos pelo método direto e, ao publicarem suas demonstrações contábeis, utilizem o absorção.

2.5 ABC – ACTIVITY BASED COSTING (CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES)

PEREZ comenta que para um ambiente tradicional de produção como o que vigorou até meados dos anos 70, no qual os principais fatores de produção eram a mão de obra e material, os sistemas tradicionais de custo respondiam bem as informações até então necessárias, pois os custos indiretos representavam uma parcela do custo total.

Segundo PEREZ (1999, p.224),

“A preocupação dos contadores de custo era a de apropriar adequadamente os custos diretos (matéria-prima e mão-de-obra) aos produtos e centros de custo. Não havia o mesmo cuidado em relação ao rateio dos custos indiretos, em virtude de sua irrelevância em relação aos demais custos. Eram aceitáveis tais procedimentos, visto serem pequenas as possíveis distorções, no custo total, decorrentes de possíveis rateios inadequados dos custos indiretos”.

De acordo com MARTINS (1998, p.93), "Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias os custos indiretos vêm aumentando continuamente (...) daí a importância de um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções".

Com isso, surge uma metodologia de custeio que procura reduzir as distorções provocadas pelo rateio dos custos indiretos, usado nos sistemas tradicionais, essa metodologia é o ABC.

Para KRAEMER (2000, p.19),

“O ABC é uma forma de custeamento muito útil no processo de tomada de decisões. Pois, ele não é apenas uma maneira de se medir e melhorar as atividades que compõem os processos de um empreendimento, como também permite que se calcule de modo mais correto os custos dos produtos. Foi concebido para empresas que requerem uma grande agilidade para atender às exigências dos clientes, isto é, uma enorme variedade de produtos em menor quantidade”.

Segundo PEREZ (1999, p.224) o ABC é "a metodologia desenvolvida para adequar a contabilidade de custos à nova realidade gerencial das empresas". Portanto, pode-se verificar que o ABC é um método que se distingue dos demais (Variável e Absorção) pela sua maneira de atribuir custos aos produtos, frisando principalmente a apropriação dos CIF (Custos Indiretos de Fabricação). Enquanto os métodos tradicionais assumem o pressuposto que são os produtos que consomem os recursos usados para fabricá-los ou comercializá-los, o pressuposto do ABC consiste nas atividades como sendo elas que consomem os recursos e, os produtos consomem as atividades.

Para NAKAGAWA (1994, p.43), “A atividade descreve basicamente a maneira como uma empresa utiliza seu tempo e recursos para cumprir sua missão, objetivos e metas. O principal objetivo de uma atividade é o de converter recursos (materiais, mão-de-obra, tecnologia, informações, etc.) em produtos ou serviços”.

O ponto de partida para se implantar o custeio baseado em atividades é, sem dúvida, a definição das atividades consideradas relevantes desenvolvidas pelos setores da empresa. O nível de detalhamento das atividades é um fator muito importante. O detalhamento excessivo das atividades, pode tornar o sistema muito caro e burocrático. As informações fornecidas pelo sistema devem ser relevantes, e para isto se trabalha com as atividades mais importantes dos setores.

A atividade de uma empresa é o meio pelo qual ela combina sua tecnologia, pessoal qualificado e ambiente de trabalho para alcançar o seu objetivo, ou seja, para colocar no mercado consumidor o seu produto. Discorrendo sobre o assunto, NAKAGAWA (1994, p.42) comenta que: "Em sentido mais amplo, entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços, etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos".

Ainda conforme o autor, "Através desta análise de atividades, busca-se planejar e realizar o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa de modo a otimizar o lucro dos investidores e a criação de valor para os clientes, por meio de produtos e serviços que ela desenha, produz e distribui no mercado".

Antes de ser definida a atividade, é preciso ter algum fator que inicie o processo. Tal fator chama-se evento. Logo após o evento, tem-se a transação que é o meio pelo qual o evento ocorre. Em resumo, o processo fica como mostra a figura.

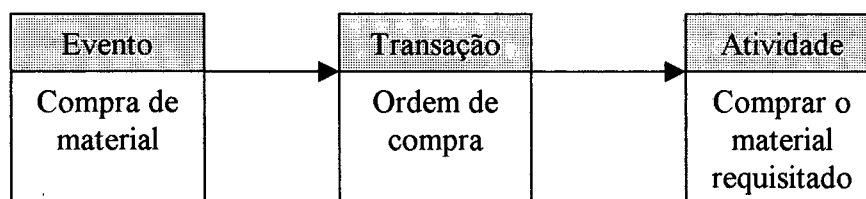


Figura 1 – Evento, transação e atividade – Fonte: NAKAGAWA, 1994, P.43.

Esses eventos influenciam os níveis de atividades das empresas e os recursos que serão consumidos. A maneira de se identificar os recursos é através do rateio e do rastreamento.

De acordo com MARTINS (1998, p.106) "Entende-se por rateio aquela alocação dos custos de forma altamente arbitrária e subjetiva (...) não necessariamente indicam a

verdadeira relação dos custos com o produto ou atividade (...) Já o rastreamento procura analisar a verdadeira relação entre o custo e a atividade através do direcionador de recurso".

Sendo assim, o ABC utiliza-se de *rastreamento* para identificar, classificar e mensurar como as atividades consomem os recursos e como os produtos consomem as atividades. Para MARTINS (1998, p.102), "O rastreamento é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração de custos. (...) O rateio é realizado apenas quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta nem o rastreamento". A diferença vista entre *rateio* e *rastreamento* é praticamente a observância de uma relação entre o custo e atividade (o rateio é usado como última alternativa para fazer a apropriação).

Outro conceito aplicado por este método é dos direcionadores de recursos que segundo MARTINS (1998, p.103) "(...) é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos (...) há que se distinguir dois tipos de direcionador: os de primeiro estágio, também chamados de '**direcionadores de recursos**' e os de segundo estágio, chamados '**direcionadores de atividades**'".

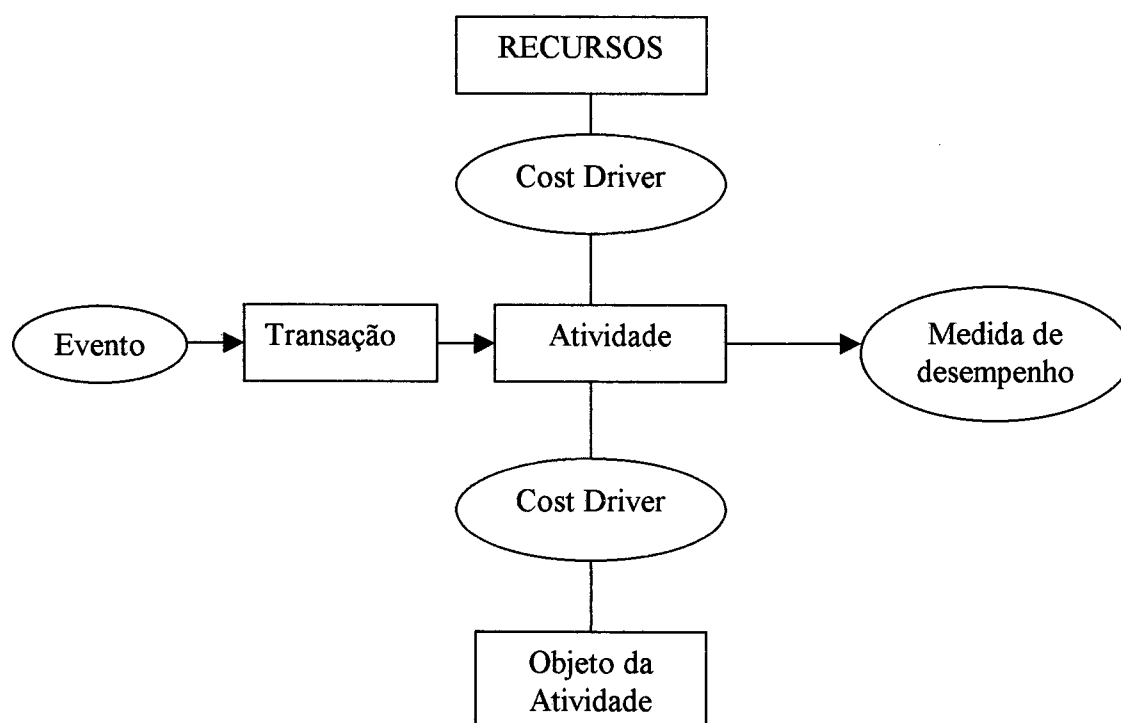


Figura 2 – A atividade como processamento de uma transação – Fonte: NAKAGAWA, 1994, p.42.

Ainda conforme diz o autor, os direcionadores de recursos são os que servem para apropriar os custos às atividades, e os direcionadores de atividades são para apropriar as atividades aos produtos. Para ilustrar o conceito acima mencionado, adota-se a tabela elaborada por MARTINS (1998, p.107) onde são levantados alguns direcionadores, atividades e departamentos de uma empresa.

Levantamento dos Direcionadores de Atividades		
<i>Departamentos</i>	<i>Atividades</i>	<i>Direcionadores</i>
Compras	Comprar Materiais	nº de pedidos
	Desenvolver Fornecedores	nº de fornecedores
Almoxarifado	Receber Materiais	nº de recebimentos
	Movimentar Materiais	nº de requisições
Adm. Produção	Programar Produção	nº de produtos
	Controlar Produção	nº de lotes
Corte e Costura	Cortar	tempo de corte
	Costurar	tempo de costura
Acabamento	Acabar	tempo de acabamento
	Despachar Produtos	apontamento de tempo

Tabela 1 – Levantamento dos Direcionadores de Atividades – Fonte: MARTINS, 1998, p.107.

Os departamentos são as áreas de atuação das empresas, ou seja, os locais onde estão concentradas suas produções. As atividades são o que se executam dentro das empresas. Para o ABC é necessário identificar quais são as atividades relevantes de cada departamento e se estas possuem o seu direcionador específico. Os direcionadores são definidos de acordo com o grau de precisão que se deseja trabalhar.

Pode-se observar que o ABC é uma *ferramenta* que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, colocando à sua frente a realidade dos custos consumidas pelas diversas atividades dos setores da empresa, e apesar de não se poder dizer que os custos apurados através do ABC sejam exatos, ao menos pensa-se ser muito mais confiáveis do que os

apurados pelos métodos tradicionais. Portanto, pode-se dizer que o ABC é utilizado como uma estratégia de gestão pelos dirigentes.

Com relação a esse auxílio que o ABC proporciona aos gestores, MARTINS (1998, p.314) comenta que “A expressão ‘Gestão Estratégica de Custos’ vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Entende-se que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo”.

Para que as empresas possam sobreviver a esse mercado competitivo devem alcançar um nível de qualidade, eficiência e produtividade conseguidos através da eliminação de desperdícios e redução de custos. Para que esses fatos ocorram, os gestores têm que receber informações precisas e atualizadas que sirvam de apoio na tomada de decisão. Além de levarem em conta a opinião dos cliente, pois a qualidade de um produto ou serviço depende da preferência dos clientes

3 ANÁLISE DO CASO

3.1 PROCESSO DE PESQUISA

A pesquisadora trabalha nesta Entidade Sindical há 5 (cinco) anos. Desde que começou a trabalhar na entidade, notou que não existia controle através de método de custeio para controlar os custos incorridos no desenvolvimento das atividades do Sindicato. Este foi o marco inicial para o interesse em aplicar um método de custeio.

Inicialmente conversou-se com os dirigentes do Sindicato e expôs-se a idéia de se fazer um sistema de custeio para a entidade. Os mesmos mostraram-se com receio por não conhecerem os sistemas de custeio e por não saberem quais os benefícios os métodos.

Explicou-se aos mesmos que o benefício é um melhor controle de seus gastos no desenvolvimento das atividades bem como um auxílio para a gestão. Os dirigentes decidiram, então, por fazer uma experiência no setor onde são realizadas as consultas e exames médicos.

Os dados para a referente pesquisa são colhidos da Contabilidade Financeira, junto ao contador da entidade. Já os dados que estão diretamente relacionados com o departamento no qual foi realizado o estudo, são colhidos pela pesquisadora junto às médicas.

Em seguida são definidas as atividades relevantes do departamento bem como os direcionadores relacionados a cada atividade.

A elaboração da proposta é o último passo dado pela pesquisadora.

3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Conforme exposto anteriormente a empresa em questão é uma Entidade Sindical e como qualquer outro tipo de empresa, seja comercial ou industrial, necessita de bases para suas tomadas de decisões.

Localiza-se na cidade de Florianópolis. Sua base de atuação é Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

A estrutura organizacional da empresa em questão é bastante hierarquizada, pois segue o regime de presidência, secretaria, tesouraria, etc. Possui em seu quadro um total de 10 funcionários. Possui um número total de 1800 empresas filiadas, mas somente os funcionários é que são associados e podem desfrutar dos benefícios concedidos pelo Sindicato (atendimento médico e odontológico). Estima-se que o número total de associados seja algo em torno dos 10.000 funcionários das empresas que pertençam a categoria. Resumidamente, pode-se estruturar o Sindicato através do organograma abaixo.

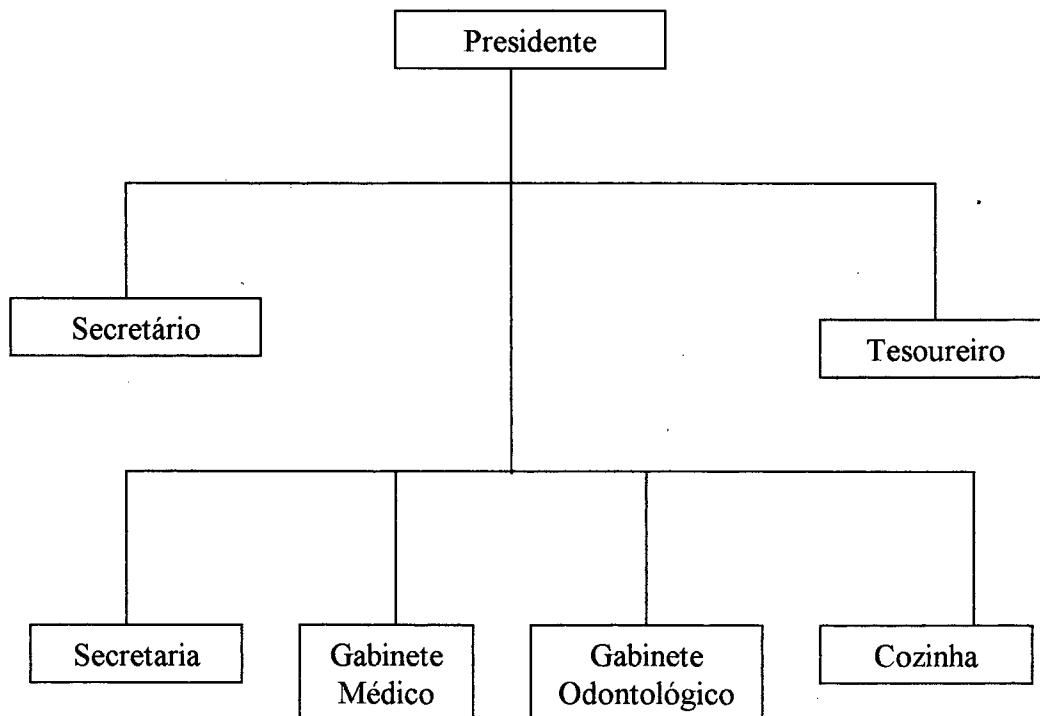


Figura 3 – Organograma da Entidade Sindical

A gestão administrativa é feita pelo presidente e secretário da entidade. A tesouraria é controlada pelo contador do Sindicato, o qual não atua na sede da entidade. A homologação dos contratos trabalhistas dos empregados das empresas que pertençam à categoria, bem como qualquer esclarecimento trabalhista, é feita pelo presidente ou secretário.

Na secretaria, onde são realizadas as cobranças de mensalidades, trabalham três funcionários, um no período integral e os outros dois, meio período cada.

Há uma faxineira que atende a todos os setores do Sindicato, esta faz desde o café até a faxina do prédio.

O Sindicato presta serviço de atendimento médico e odontológico para seus associados, para isso tem em sua sede duas médicas - uma pediatra e uma ginecologista - e uma dentista. Ainda há uma atendente que presta serviço no atendimento aos pacientes para os gabinetes médicos e odontológico.

O prédio onde a entidade se localiza é próprio. Possui, também, um automóvel para a execução dos serviços externos. O imobilizado é o necessário para o funcionamento de qualquer escritório, ou seja, são mesas, cadeiras, arquivos, máquinas de escrever, computador, entre outros. O imobilizado dos gabinetes médico e odontológico também são os próprios para as funções, ou seja, cadeira odontológica, estufas, sugador, balança, etc.

Sob a ótica de custos, a empresa não possui sistema de custeio, sendo a elaboração deste o objetivo do presente trabalho.

O controle dos custos feito pelo Sindicato é informal. Não há a preocupação de separar os custos em diretos, indiretos, fixos ou variáveis, nem tampouco, em despesas. Este controle, a princípio, serve para auxiliar os dirigentes nos pagamentos que são feitos bem como os recebimentos.

Desta forma, o sistema de custos a ser escolhido deve permitir que o Sindicato apure os custos envolvidos no gabinete médico. Após ter-se o modelo do método de custeio que será utilizado para a execução deste trabalho, a aplicação aos outros serviços prestados pelo Sindicato será feito futuramente.

Desse modo, os dirigentes podem definir o valor de cada serviço separadamente, além de contar com mais uma *ferramenta* de auxílio à gestão.

3.3 DESCRIÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Conforme definido, o sistema de custeio é direcionado para um único serviço oferecido pelo Sindicato, ou seja, o estudo em questão é realizado no gabinete médico, onde há o atendimento ginecológico e pediátrico.

Os pacientes atendidos no Sindicato são funcionários de empresas filiadas, ou seja, que pertençam a categoria, bem como seus familiares (esposa e filhos).

O atendimento é agendado por telefone ou a partir do momento em que o paciente dirige-se à sede do Sindicato para fazê-lo.

Ao chegar no dia e hora marcados para a consulta, a atendente preenche o prontuário que é utilizado pela médica na consulta inicial e demais consultas. No consultório, a médica ouve a paciente, e, no caso de haver possibilidade fazer o exame ginecológico, o mesmo é feito já na primeira consulta. Caso contrário, uma nova consulta é agendada para a realização do mesmo. Já no atendimento pediátrico, ocorre somente a consulta. Caso haja necessidade de marcar outros exames, tais como os de laboratório, ultrasonografia, eletrocardiograma, etc., a atendente encarrega-se de marcá-los

Após feita a marcação dos exames, a paciente é avisada para ir ao laboratório para a execução dos mesmos.

3.4 PROPOSTA

Como se observou na revisão teórica, cada método de custeio possui suas vantagens e desvantagens, não existindo até o momento, nenhuma matéria que trata como perfeito um ou outro método.

Com base na análise dos sistemas de custeio apresentados, pode-se sugerir o uso do Custeio por Absorção como um método a ser utilizado pelo Sindicato em estudo. Pois este é de fácil entendimento e é o aceitável pelo fisco. Porém, é um método que não supre as expectativas dos dirigentes pois, ao ser usado o rateio para alocar os custos, alguns serviços podem estar arcando com custos que não lhe são cabíveis e isto, os dirigentes não querem.

Observou-se também que o Custeio Variável, para a maioria dos autores, apresenta vantagens com relação ao Absorção, mas sob a ótica de indústrias e comércio. Na prestação

de serviços este método é menos aplicado, pois importa-se com os custos variáveis e a maioria dos custos da entidade são considerados fixos (de acordo com o levantamento já efetuado dos custos).

Para atender as expectativas dos dirigentes, o ABC é o método adotado para a elaboração do estudo. Isso se dá pelo fato de que, ao utilizar o ABC, pode-se determinar o custo de cada tipo de serviço, pois ele possui a técnica de buscar a causa que origina os custos, assim pode-se ter um controle maior sobre estes.

Outro fator importante é a respeito da descoberta das atividades que agregam valor ao serviços, pois tem-se a oportunidade de diminuir, ou aprimorar as atividades que não agregam valor e até mesmo descartá-las, caso julgar-se necessário.

Acredita-se que, para esta empresa em especial, o ABC poderá ser uma *ferramenta* bastante útil, pois conforme as visitas efetuadas no Sindicato, houve um grande interesse por parte dos dirigentes e funcionários para a implantação deste sistema.

Acredita-se, também, que todos são beneficiados, a partir do momento em que tenham conhecimento que seu trabalho pode ser, de certa forma, *medido* e *valorado*, apresentando assim, mais uma opção proporcionada pela profissão contábil, que possui tantas alternativas para se chegar a satisfação do cliente, que é o objetivo.

A seguir, os procedimentos para a concretização da proposta são apresentados.

3.4.1 Elementos de Custos do Sindicato

Os principais custos que estão envolvidos na prestação dos serviços desenvolvidos pelo Sindicato são: custo de pessoal, assinatura de periódicos, suporte técnico e software, depreciação, energia elétrica, água, materiais aplicados nos serviços, mensalidade para a Federação/Confederação, telefone, combustível, cursos, etc.. Vale lembrar que estes valores de custo são encontrados na contabilidade geral.

- ✓ **Custo de Pessoal** - O custo de pessoal refere-se aos salários dos empregados, como também os encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento. Existe no Sindicato um funcionário para cada setor, e os custos são alocados às atividades executadas por

cada um no seu setor e destas aos objetos de custo que são, posteriormente, definidos. Este custo permite a alocação direta às atividades através da folha de pagamento.

- ✓ **Assinatura de Periódicos** - O Sindicato, devido ao seu ramo de atividade, tem que estar em constante atualização. Apóia-se em assinaturas de diversos periódicos. Estes periódicos são fornecidos por empresa, especializados na legislação e respondem pelas mais diversas matérias. São utilizados, principalmente, pelos dirigentes que fazem as homologações.
- ✓ **Suporte Técnico/Software** - O Sindicato possui software especializado e é utilizado somente pelo pessoal do escritório e pelo setor de homologação.
- ✓ **Depreciação** - O custo com depreciação é obtido pelo desgaste normal dos itens do Ativo Imobilizado. As taxas usadas para seu cálculo são as previstas na legislação fiscal do país. Através da análise do Imobilizado pode-se fazer a alocação direta às atividades. O método de rateio será utilizado quando não for possível identificar a atividade que consume tal custo.
- ✓ **Energia Elétrica** - O custo com energia é obtido basicamente para o desempenho das atividades desenvolvidas no transcorrer dos serviços, desde a manutenção dos equipamentos ligados ao funcionamento do computador, ou seja, para manter o Sindicato em funcionamento. Por não ter medidor nas salas, não é possível verificar o quanto de energia elétrica é consumida por cada departamento, então, a alocação é conforme os pontos de luz.
- ✓ **Materiais Aplicados nos Serviços** - O material consumido é utilizado por todos os setores do Sindicato, em maior quantidade pelo setor de homologação e secretaria.
- ✓ **Federação/Confederação** - Há o custo com a Federação e com a Confederação as quais o Sindicato é associado. Esse custo é com relação às receitas da contribuição sindical. Do total arrecadado em favor do Sindicato, 8% é distribuído para a Federação e 2% para a Confederação.

- ✓ **Telefone** - O custo com telefone é obtido pela utilização de todos os setores, pois cada setor possui um ramal.
- ✓ **Combustível** - O Sindicato utiliza-se de um automóvel para fazer seu trabalho externo (ligação com empresas associadas) e serve de condução para os dirigentes.
- ✓ **Cursos** - O custo com cursos é obtido quando o Sindicato arca com os gastos dos dirigentes em cursos.
- ✓ **Copiadora** - O Sindicato possui uma máquina copiadora que é utilizada pela secretaria, pelo setor de homologação, pelo gabinete médico e odontológico. Para o uso dessa copiadora implantou-se um controle de requisições para identificar cada atividade.
- ✓ **Manutenção da Máquina Copiadora** - Mensalidade paga pelo Sindicato à Xerox do Brasil, em virtude de um contrato de manutenção da máquina copiadora. Este custo também é de acordo com as requisições.
- ✓ **Manutenção do Gabinete Odontológico** - Mensalidade paga pelo Sindicato a um técnico que faz a manutenção do equipamento odontológico.
- ✓ **Material para Gabinete Odontológico** - Estes materiais são comprados mensalmente e são utilizados no atendimento dos pacientes no gabinete odontológico. Tais materiais consistem em amalgamas, agulhas, sabonetes, luvas, etc., que devem ser identificados por atividade.
- ✓ **Material de Limpeza** - Este serviço é utilizado por todos os setores do Sindicato em igual proporção. A alocação é de forma igual a todos os departamentos.
- ✓ **Água** - O custo com água é o utilizado no gabinete odontológico e no serviço de limpeza das salas.

3.4.2 Atividades Relevantes do Sindicato

- ✓ **Gerenciamento** - Faz parte desta atividade todo recurso utilizado pelos dirigentes no gerenciamento do Sindicato.
- ✓ **Assessoria aos Associados** - Os associados utilizam os serviços oferecidos pelo Sindicato, incluindo esclarecimentos sobre diversos assuntos relacionados com a área trabalhista, consultas médicas e odontológicas.
- ✓ **Setor Terceirizado** - Os serviços terceirizados pelo Sindicato são um médico do trabalho, uma dentista para tratamento de canal, um dentista e uma clínica odontológica que fazem todos os tipos de tratamento.
- ✓ **Setor de Homologação** - Há duas pessoas que fazem a rescisão de contrato de trabalho dos empregados das empresas que pertençam à categoria.
- ✓ **Secretaria** - Três funcionários trabalham neste setor, sendo que um é em período integral e os outros dois, meio período. Neste setor são feitas as associações dos funcionários registrados em firma da categoria ou autônomos que pertençam a mesma categoria. É feito, também, o cadastramento de empresas, escritórios de contabilidade, além da cobrança das mensalidades dos associados e das contribuições das empresas.
- ✓ **Gabinete Odontológico** - Uma dentista é responsável pelo atendimento dos associados e seus dependentes na sede do Sindicato.
- ✓ **Gabinete Médico** - Uma pediatra e uma ginecologista atendem aos associados e seus dependentes, também, na sede do Sindicato.

3.4.3 Utilizando o ABC

Inicialmente tem-se que escolher as atividades relevantes do Departamento Gabinete Médico.

Após definidos os elementos de custo e as atividades relevantes do Sindicato, são escolhidos os direcionadores de custos, e como já mencionado, é através deles que se custeia as atividades e leva-se estas aos produtos. Dos departamentos do Sindicato, como exposto anteriormente, somente o gabinete médico é objeto do presente trabalho. Portanto, os direcionadores são baseados neste departamento.

Os recursos, através dos direcionadores, são alocados às atividades e estas aos produtos. A tabela a seguir mostra os recursos, os direcionadores e as atividades relacionadas ao departamento Gabinete Médico.

Mapa de Rastreamento dos CIF				
<i>Recursos</i>	<i>Direcionadores/ Rastreadores</i>	<i>Atividades</i>		
		Consulta Pediátrica	Consulta Ginecológica	Exame Ginecológico
Mão-de-obra da atendente + encargos + insalubridade	nº de atendimento	X	X	X
Depreciação do prédio	m ²	X	X	X
Depreciação maca/balança	anos uso	X		
Depreciação móveis/utensílios	anos uso	X	X	X
Depreciação maca/estufa	anos uso			X
Energia elétrica	nº ponto de luz	X	X	X
Telefone	nº de atendimentos	X	X	X
Máquina copiadora	volume de cópias	X	X	X
Manutenção máquina	volume de cópias	X	X	X
Material de limpeza	consumo	X	X	X
Água	nº de atendimentos	X	X	X

Tabela 2 – Mapa de Rastreamento dos CIF

- ✓ **Depreciação do prédio** – a depreciação é de acordo com a área ocupada por cada atividade.
- ✓ **Mão-de-obra da atendente + depreciação + insalubridade** – é feita de forma direta às atividades, utilizando o nº de atendimentos/dia.
- ✓ **Depreciação móveis/utensílios** – é feita através da alocação direta à atividade pois é de uso comum.
- ✓ **Depreciação maca/estufa** – estes imobilizados são de uso exclusivo do exame ginecológico, portanto, o custo é integral desta atividade.
- ✓ **Depreciação maca/balança** – estes imobilizados são de uso exclusivo da consulta pediátrica, seu custo é integral a esta atividade.
- ✓ **Energia elétrica** – a alocação é feita através dos pontos de luz total do prédio e dos equipamentos ligados a mesma.
- ✓ **Telefone** – a alocação é feita de forma direta pois cada setor possui um ramal e o custo do ramal é aplicado a cada atividade através do nº de atendimentos.
- ✓ **Máquina copiadora** – a alocação desse custo é feita através do volume de cópias, onde é discriminado para qual atividade se destina.
- ✓ **Manutenção da máquina copiadora** – a alocação deste custo também é feita através do volume de cópias.
- ✓ **Material de limpeza** – é possível, pelo tamanho da sala, saber qual a quantidade utilizada de material de limpeza em cada dia da semana que as mesmas são limpas.
- ✓ **Água** – através do número de atendimentos existentes no Sindicato é possível a alocação do consumo de água para as atividades.

Os direcionadores são a forma de alocação dos custos das atividades. Cada atividade tem um direcionador relacionada a si. Para as atividades do Departamento Gabinete Médico do caso em estudo, os direcionadores são os que seguem conforme tabela abaixo.

Departamento	Atividades	Direcionadores
Gabinete Médico	Consultas Pediátrica	nº pacientes
	Consulta Ginecológica	nº requisições
	Exames Ginecológicos	nº de exames nº de consultas

Tabela 3 – Atividades Relevantes e Direcionadores de Custos.

Para a atividade Consulta Pediátrica, levando-se em conta que o número de pacientes é o mesmo para cada dia da semana, o direcionador pode ser o nº de pacientes ou o nº de consultas

O mesmo ocorre com a Consulta Ginecológica. O número de pacientes agendado para o atendimento ginecológico é de 4 (quatro) por dia. Dessa forma, os direcionadores para a Consulta Ginecológica podem ser nº de pacientes, nº de consultas, nº de exames ginecológicos, entre outros.

Após ser definido os direcionadores de cada atividade relevante do departamento Gabinete Médico, os mesmos são distribuídos aos produtos. Para que isso ocorra, a quantidade de direcionadores deve ser conhecida. No caso em questão, os produtos são o Atendimento Pediátrico e o Atendimento Ginecológico e a distribuição dos direcionadores aos produtos dá-se conforme tabela abaixo.

Direcionadores de Custos aos Produtos			
<i>Atividades</i>	<i>Direcionadores</i>	<i>Produtos</i>	
		Atendimento Pediátrico	Atendimento Ginecológico
Consulta Pediátrica	nº consultas	X	
Consulta Ginecológica	nº consultas		X
Exames Ginecológicos	nº exames		X
Total		X	X

Tabela 4 – Direcionadores de Custos aos Produtos

Para o Atendimento Pediátrico, o nº de consultas é o mesmo número de pacientes agendados para o atendimento, ou seja, a quantidade de pacientes agendada por dia é 4 (quatro), totalizando um número de 80 (oitenta) consultas/mês.

Para a Atendimento Ginecológico, o número de pacientes também é de 4 (quatro) diário e 80 (oitenta) mensal. No Atendimento Ginecológico os direcionadores utilizados podem ser o nº de consultas ou nº de exames.

Existe, também, os custos diretos para serem alocados aos produtos. Esses custos são definidos conforme tabela que segue.

Custos Diretos por Produto		
<i>Custos</i>	<i>Produtos</i>	
	Atendimento Pediátrico	Atendimento Ginecológico
Mão-de-obra da pediatra + encargos + insalubridade	X	
Mão-de-obra da ginecologista + encargos + insalubridade		X

Tabela 5 – Custos Diretos aos Produtos

Os custos com mão-de-obra são alocados diretamente aos produtos pois são custos diretos relacionados às atividades. A mão-de-obra da atendente é comum aos dois produtos e deve ser distribuída em igual proporção.

A tabela que se segue é o resumo de todos os custos incorridos no departamento Gabinete Médico e que são alocados aos seus produtos.

Quadro Resumo		
<i>Custos</i>	<i>Produto</i>	
	Atendimento Pediátrico	Atendimento Ginecológico
Custos Diretos	X	X
Custos Indiretos	X	X
Total	X	X

Tabela 6 – Quadro Resumo

Este quadro serve para demonstrar o custo de cada produto e refletir o consumo real dos recursos e das atividades relacionados com cada serviço prestado.

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste trabalho, o que se tem a concluir, dentre outras coisas, é o fato de que as empresas estão na busca de mais alternativas para solucionar seus problemas e se ajustar diante de novas exigências do mercado.

As empresas de serviços estão ampliando-se, ganhando espaço, importância e aumentando sua participação na economia. A medida em que a empresa se expande ou faz qualquer outro tipo de ajuste, faz-se necessário a adoção de novos procedimentos.

O modo com que as empresas obtêm seus lucros hoje, não são mais como tempos atrás. O resultado esperado por elas, neste atual mundo globalizado, tem-se firmado em pontos estratégicos que têm como partida um controle rigoroso de seus custos e uma gestão empresarial capaz de planejar e executar suas atividades eficazmente.

Desta forma, possuir um sistema de custos passa a ser instrumento necessário, pois a era é a da informação e as empresas que possuírem instrumentos ágeis que forneçam estas informações com base em números, apresentam uma boa vantagem competitiva.

Neste sentido, o que se procura neste trabalho é a elaboração de um sistema de custos para uma entidade sindical, que atenda as expectativas dos dirigentes, que resulte, assim, em uma *ferramenta* auxiliadora no processo de planejamento, controle e tomadas de decisões.

Porém, o que se averiguou é que a implantação de um sistema de custos como o ABC não é tarefa fácil e imediata. Requer uma mudança de cultura interna e muita disposição por parte de todos os envolvidos, caso contrário corre o risco de ser mais um *instrumento* sem utilidade.

Mas, assim como as indústrias e o comércio procuram colocar no mercado produtos que atendam às necessidades e satisfaçam as exigências dos clientes, o mesmo acontece com as empresas prestadoras de serviços.

Os métodos analisados no decorrer do trabalho mostram que as empresas possuem opções ótimas para custear seus produtos. Porém, com toda essa mudança que vem acontecendo no mundo, os profissionais da área contábil não podem deixar de buscar alternativas para suprir seus clientes de novos modos de gerenciamento.

As críticas aos métodos tradicionais e ao ABC são tão importantes quanto os elogios, pois são por causa daquelas que se procura aprimorar os métodos, e não se pode

dizer que se chega a um método ótimo de custeamento, pois depende das necessidades de cada empresa. São elas que decidem quais são suas necessidades.

Assim, o ABC é visto como uma abordagem para melhorar os processos de apuração dos custos totais. Outros surgirão para alcançar alguma parte em que este não chegou, ou para simplesmente completá-lo.

Concluí-se, também, que o importante é o gestor saber que precisa de um sistema de custo. Qual o melhor adotar, inicialmente, pode não ser tão relevante, pois é permitido mudar ou complementar o sistema em uso, caso a empresa não consiga o retorno desejado.

Como recomendações para as próximas pesquisas, sugere-se que na implantação do sistema de custos sejam levados em conta todos os departamentos do Sindicato em questão. Pode-se fazer, também, uma análise comparativa entre o sistema utilizado (ABC) e outros métodos de custeio (Variável ou Absorção).

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPASSO, Carmelo M.; GRANDA, Fernando E.; SMOLJE, Alejandro R. Custeio Baseado em Atividades (ABC) vs. Métodos Tradicionais de Custeio. [SOARES, Rodrigo Debus]. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, nº 116, p. 72-81, março/abril de 1999.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. Contabilidade e a Gestão Empresarial : a Controladoria. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXIV, nº 93, p. 20-34, maio/junho de 1995.

GALLIANO, A. Guilherme. O Método Científico : Teoria e Prática. São Paulo : Mosaico Ltda., 1979.

GIL, Antônio Carlos. Método e Técnicas de Pesquisa Social. 4 ed.. São Paulo : Atlas, 1994.

HORNGREN, Charles T. Contabilidade de Custos : um enfoque administrativo. [Danilo A Nogueira], São Paulo : Atlas, 1978.

JÁUREGUI, Hugo A. N. Rodrigues. O Custeio Variável como Elemento de Informação. Revista do CRCRS, Porto Alegre, nº 265, p. 41-44, II Congresso Brasileiro de Contabilidade, novembro de 1999.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. Uma Necessidade de Mudança Operacional na Contabilidade Gerencial. Pensar Contábil, CRCRJ, nº 07, p. 19-21, fevereiro/abril de 2000.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação : abordagens qualitativas. São Paulo : EPU, 1986.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 6 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

MATZ, Adolph; CURRY, Othel J.; FRANK, George W. Contabilidade de Custos. São Paulo : Atlas, 1976.

NAKAGAWA, Masayuki. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo : Atlas, 1994.

PEREZ JÚNIOR, Hernandez José, et all. Gestão Estratégica de Custos. São Paulo : Atlas, 1999.

PIAGET, Jean. Biologia e Conhecimento. 2 ed.. Petrópolis : Vozes, 1996.

PIRES, Luiz Gonzaga Barbosa. Sistemas de Custeamento : o custeio direto. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nº 64, p. 43-50, 1988.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social : métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1999.

SCHNORRENBERGER, Darci. Quanto vale um serviço? Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, nº 118, p. 54-57, julho/agosto de 1999.

VICECONTI, Paulo E. V.; NEVES, Silvério. Curso Moderno de Contabilidade. São Paulo :
Lisa, 1995