

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PECE – PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

CELESTE APARECIDA DA COSTA FERREIRA E FIGUEIREDO

**PRINCÍPIOS E MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES –
(ABC) APLICADO EM MICROEMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS NA ÁREA DE ESTÉTICA E PSICOLOGIA**

São Paulo
2013

CELESTE APARECIDA DA COSTA FERREIRA E FIGUEIREDO

**PRINCÍPIOS E MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES –
(ABC) APLICADO EM MICROEMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS NA ÁREA DE ESTÉTICA E PSICOLOGIA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

São Paulo
2013

CELESTE APARECIDA DA COSTA FERREIRA E FIGUEIREDO

**PRINCÍPIOS E MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES –
(ABC) APLICADO EM MICROEMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS NA ÁREA DE ESTÉTICA E PSICOLOGIA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

Área de Concentração:
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu marido, Anderson, que me acompanhou e apoiou neste caminho, e a todos que fizeram parte na realização desta etapa da minha vida sempre me apoiando e incentivando.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Adherbal Caminada Netto, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante todo trabalho e curso.

Aos outros professores que me transmitiram conhecimento e sabedoria ao longo do curso, e aos meus colegas que direta ou indiretamente me ajudaram na execução deste trabalho.

"Sempre me sinto feliz, sabes por quê?
Porque não espero nada de ninguém.
Esperar sempre dói. Os problemas não
são eternos, sempre têm solução. O
único que não se resolve é a morte. A
vida é curta, por isso ame-a!"

(Shakespeare)

RESUMO

O presente trabalho aborda a aplicação do método Custo Baseado em Atividades (ABC), em uma micro empresa voltado a prestação de serviços nas áreas de estética e psicologia.

O mercado se caracterizou por apresentar cada vez mais exigente, sendo a principal causa a globalização, através de uma rápida expansão de informações e tecnologia. Adentrar e, sobretudo manter-se neste mercado transformou-se em um desafio tanto para grandes quanto para micros empresas. A gestão empresarial deve se colocar atenta às direções do mercado e buscar formas mais visíveis para a tomada de decisões. O método de custeio ABC teve sua principal aplicação nas indústrias, mas hoje já está sendo aplicado amplamente no setor de serviços. Neste seguimento pretende-se demonstrar a viabilidade de se aplicar este método em empresas de pequeno porte, realizando algumas adaptações que levem a um baixo investimento em um breve espaço de tempo com confiabilidade nos resultados. Na discussão é realizada uma análise dos resultados obtidos verificando o potencial das informações obtidas e suas perspectivas como ferramenta de gestão.

Palavras-chaves: Custo baseado em atividades. Micro empresas.

ABSTRACT

This paper discusses the application of the method Activity Based Costing (ABC) in a micro company dedicated to providing services in the areas of aesthetics and psychology.

The market was characterized by increasingly demanding, and the main cause of globalization, through a rapid expansion of information and technology. Entering and especially to keep this market has become a challenge for both large and micro companies. Corporate management should put careful direction of the market and seek ways more visible to decision making. The ABC costing method has its main application in industries, but today it is being widely applied in the service sector. In this follow-up aims to demonstrate the feasibility of applying this method for small businesses, making some adaptations that lead to low investment in a short time with reliable results. In the discussion it performs an analysis of results verify the potential of the information obtained and its prospects as a management tool.

Keywords: Activity-based costing, micro enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Critério ABC, uma visão global.....	34
Figura 2- Serviços prestados pela Vivessência	44
Figura 3- Fluxograma Geral de Atividades	47
Figura 4- Atividades primárias, secundárias e de apoio da Vivessência – Saúde e Bem Estar.....	48
Figura 5- Lucratividade e lucratividade dos serviços.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais atividades dos empreendedores iniciais - Brasil -2011	25
Tabela 2 - Principais atividades dos empreendedores estabelecidos – Brasil – 2011	26
Tabela 3 - Tabela de Atividades	46
Tabela 4- Direcionadores de Recursos de Estética	50
Tabela 5- Direcionadores de recursos de Psicologia	50
Tabela 6- Plano de contas de recursos da empresa Vivessênci- período de junho de 2013.....	51
Tabela 7- Cálculo de direcionadores da Vivessênci.....	52
Tabela 8 - Cálculo do Custo das Atividades na área de Estética.....	54
Tabela 9 - Cálculo do Custo das Atividades na área de Psicologia	55
Tabela 10 - Custos indiretos dos objetos de Custo área de Estética	57
Tabela 11 - Custos indiretos dos objetos de Custo área de Psicologia.....	58
Tabela 12 - Custos totais da empresa Vivessênci - período de junho 2013.....	59
Tabela 13- Lucratividade e rentabilidade da empresa Vivessênci - período de junho de 2013.....	59

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABBM	Associação Brasileira de Biomedicina
CAM-I	Computer Aided Manufacturing-International, Ind
ABC	Custo Baseado em Atividade
Cnae	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedores Individuais
PIB	Produto Interno Bruto
Refis	Programa de Recuperação Fiscal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGS	Sistema de Gestão de Custos
SIMPLES	Sistema integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
TEA	Empreendedores em Estágio Inicial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
1.1. Beleza e estética.....	17
1.1.1. O Mercado de estética	18
1.1.2. O Mercado de Estética no Brasil.....	19
1.1.3. Biomedicina estética o novo diferencial de mercado.....	19
1.2. O empreendedor.....	20
1.2.1. Características do empreendedor.....	21
1.2.2. O Brasil Empreendedor	22
1.2.2.1. Micro e Pequenas Empresas.....	23
1.2.2.2. Desenvolvimento de atividades.....	24
1.2.3. Qualidade em serviços	27
1.3. Contabilidade de Custos.....	28
1.3.1. Terminologias.....	28
1.3.2. Sistemas de Custo	30
1.3.2.1. O sistema de custo por absorção.....	30
1.3.2.2. O sistema de custo direto	32
1.3.2.3. Sistema de custo ABC.....	33
1.3.2.3.1. O Sistema de Custo ABC em empresas de serviço	35
1.3.2.3.2. Modelo para implantação do sistema ABC.....	36
1.3.2.3.2.1. Diagnóstica Institucional	37
1.3.2.3.2.2. Reconhecimento das atividades	37
1.3.2.3.2.3. Determinação dos Direcionadores.....	39
1.3.2.3.2.4. Distribuição dos custos.....	40
1.3.2.3.2.5. Determinação do Custo Unitário das Atividades	41
1.3.2.3.2.6. Determinação do custo dos produtos ou serviços.....	41
2. METODOLOGIA	42
2.1. Etapas da Implantação do Custo ABC na Vivessência	45
2.1.1. Diagnóstica Institucional.....	45
2.1.2. Reconhecimento das Atividades	46
2.1.3. Determinação dos Direcionadores	49
2.1.4. Distribuição dos Custos.....	52

2.1.5. Determinação do Custo Unitário das Atividades.....	53
2.1.6. Determinação do custo dos serviços	56
DISCUSSÃO	59
CONCLUSÕES.....	61
BIBLIOGRÁFIAS.....	63

INTRODUÇÃO

A acessibilidade das informações através dos meios de comunicação impulsionou a globalização tendo como resultado uma variabilidade e expansão dos mercados. Pelos meios de informação o consumidor passou a conhecer e selecionar mais criteriosamente os produto e serviços oferecidos. Oferecer produtos e serviços inovadores, diferenciados e principalmente personalizados é uma forma criativa de atrair e fidelizar o cliente.

Com o ingresso cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, passa-se a investir mais para demonstrar, aprimorar e conservar esta feminilidade ligada intimamente aos sentimentos e a auto-estima. A área de estética e beleza possui grande adesão deste público com influência direta na sua vida social e profissional.

O mercado que primeiramente se voltou para o público feminino vem cultivando cada vez mais os homens e principalmente as pessoas consideradas da melhor idade (3^a idade). O brasileiro está investindo cada vez mais na beleza e estética, sendo o mercado de estética considerado o segundo maior do mundo com crescimento de 20% na última década. (Barros, 2012)

Com as novas tecnologias surgindo na área de estética ocorre a necessidade de profissionais cada vez mais capacitados para atuar. A Biomedicina estética é um novo diferencial para o mercado, onde permite aos profissionais habilitados a realização de procedimentos estéticos não invasivos e invasivos não cirúrgicos, com uma maior abrangência de métodos e confiabilidade dos serviços.

A tranquilidade de estar realizando tratamentos especializados com a praticidade de estar em um só lugar sem a preocupação de passar um tempo indeterminado no trânsito, é um diferencial de um empreendimento, que deve apresentar-se com preços aceitáveis ao consumidor e custos favoráveis ao empreendedor. Outros diferenciais que apresentam grande procura são tratamentos personalizados e individualizados, alinhados a tratamentos com áreas complementares da saúde. Neste mercado tão promissor e com consumidores cada vez mais exigentes torna-se essencial a gestão de custos.

Um ponto importante para o setor de serviços é que os mesmos estão alocados diretamente ao indivíduo, ou seja, o serviço só possui sua finalidade concretizada no instante que atende às necessidades desejadas do usuário. Os

empreendimentos que se destinam à prestação de serviços podem ser vistos como transformadores de recursos, sendo estes físicos, humanos e/ou tecnológicos de que possuem (ou obtêm) para transformá-los em serviços que são dispostos a população.

Os empreendimentos, voltados a procedimentos estéticos, vêm sofrendo pressão da concorrência em torno dos custos e qualidade de seus serviços sendo necessárias melhorias constantes para se manterem no mercado. Segundo Porter (1992), a necessidade crescente de serviços é reflexo dos vários fatores da sociedade moderna, tais como: maior riqueza, melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, mulheres trabalhando fora, sofisticação do consumidor e mudanças tecnológicas.

Desta forma é de fundamental importância, principalmente para microempresas que se conheçam bem os custos de seus serviços de modo a possibilitar um planejamento eficiente destinando a melhoria de negociação e correta tomada de decisões.

O Custo Baseado em Atividades (ABC) vem sendo utilizado em grandes indústrias oferecendo resultados mais acurados para cálculo dos custos da empresa. Inicialmente ele foi utilizado para área de produção, mas nos últimos tempos vem sendo implantado na prestação de serviços, para melhor avaliação de custo e gestão financeira. De acordo com Ostrenga et al (1997), o custo baseado em atividades é tão aplicável à organização de serviços quanto à indústria. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios como à dos custos de produtos manufaturados. A utilização deste método em micro empresas e empresas prestadoras de serviços vêm se tornando um diferencial para estes grupos se estabelecerem no mercado ampliando a visão dos verdadeiros custos da empresa.

Objetivos do trabalho

O objetivo do presente trabalho é aplicar técnicas e princípios do método Custo Baseado em Atividades (ABC), no intuito de analisar a viabilização na tomada de decisões em uma clínica de saúde e estética, na cidade de Osasco - São Paulo. Consiste em apresentar uma visão do custo na prestação dos serviços da

empresa, reduzindo gastos em relação aos serviços e facilitando a tomada de decisões e negociação na formação dos preços.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Beleza e estética

A beleza é referida como “perfeição agradável à vista, e que cativa o espírito”, e estética a “ciência que trata do belo em geral e do sentimento que ele desperta em nós”. (Holanda, 2010)

As expressões da beleza podem variar de acordo com sexo, geografia, cultura e época. No entanto, alguns conceitos de beleza tendem a se apresentar diferentes entre culturas e períodos da história.

Georges Vigarello (2006) relata que a beleza feminina na época medieval, (século XII) era baseado em um rosto simétrico e branco, seios bem assinalados e dotes manuais apurados. Os corpos se recobriam por longos vestidos que acentuavam a parte superior do abdome e redesenhavam a forma da parte inferior. No século XXI ocorre grande descaracterização nesta estrutura, principalmente no Brasil, onde se individualiza o critério de beleza por peles bronzeadas, seios grandes, nádegas avantajadas com corpos definidos em academias, recobertos por vestimentas que exibem e valorizam estas formas.

A beleza também se identifica como uma forma de socialização que se expressa de acordo com a disponibilidade de cada pessoa (CASOTTI; SUAREZ; CAMPOS, 2008). Muitas pessoas principalmente mulheres tem o hábito de passar hidratantes corporais diariamente ou não saem de casa sem realizar alisamento no cabelo com aparelhos específicos. A disposição para realizar estes ritos em busca da beleza leva a construção da identidade, principalmente para as mulheres que encontram tempo entre suas atividades diárias: maternas, profissionais e conjugais.

A mídia introduz padrões de beleza e estética que são adotados por muitas pessoas. Algumas características de beleza são específicas sobressaindo-se melhor de um indivíduo para outro, pode se identificar neste caso a cor dos cabelos, que as mulheres, constantemente modificam para parecerem com as atrizes das novelas. Padrões de beleza também variam com o tempo. Lipovetsky (2000) deixa em evidência aspectos notáveis de como a beleza é percebida nas sociedades

contemporâneas: se no passado ela era considerada um dom, hoje é vista como uma questão de escolha.

1.1.1. O Mercado de estética

O mercado de consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosmético vem apresentando um crescimento favorável nos últimos anos. No Brasil este crescimento vem se acentuando ainda mais, de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC, sendo que o consumo destes produtos representa o terceiro maior do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Este consumo representou em 2011 o referente a 1,7% do Produto Interno Bruto (PIB), brasileiro. Com o crescimento da classe C no Brasil e as mulheres cada vez mais ingressando no mercado de trabalho o brasileiro passou a investir mais em estética. As mulheres ocupam cargos onde geralmente a apresentação pessoal é valorizada, por isso os produtos e tratamentos estéticos passam a ser indispensáveis na sua vida social. Na ultima década surgiram mais de um milhão de esteticistas no mercado, e fez-se necessário o aperfeiçoamento na área com a criação de cursos intensivos, de graduação e especialização.

Não só as mulheres alavancaram este crescimento. Nos últimos anos expressão da vaidade masculina vem se tornando um paradigma para sociedade. Os homens veem investindo cada vez mais no mercado de beleza. De acordo com relatos, há dez anos atrás apenas um homem em cada 100 homens admitia utilizar produtos cosméticos, na atualidade, o mercado de cosméticos voltado para público masculino cresce 10% ao ano (Pequenas Empresa e Grandes Negócios, 2009) . A procura não para por aí. Com a melhora na qualidade de vida, as pessoas estão vivendo mais. O Brasil já representa o sexto país com uma população com mais de 60 anos. Pessoas da terceira idade estão mais conscientes de sua importância e aproveitam essa autonomia para cultivar uma imagem mais preservada de si.

Aliado a esse público encontra-se a grande facilidade em obter informações, através dos meios de comunicação, além da crescente inovação tecnológica e a diversidade de ofertas e produtos. Estes efeitos tornam o ramo mais competitivo e exigente. O consumidor passou a exigir mais benefícios ao adquirir produtos ou contratar serviços.

1.1.2. O Mercado de Estética no Brasil

O Brasil vem impulsionando o mercado mundial em relação ao consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosmético ocupando a terceira posição. Em 2011 o setor faturou R\$29,4 bilhões em valores o que representa 1,7% do PIB brasileiro (ABIHPEC, 2012).

A imagem pessoal passou a ser um cartão de visitas tanto para vida pessoal quanto a profissional. Os brasileiros vêm investindo cada vez mais em produtos e tratamentos que se enquadre nestes padrões.

As mulheres no Brasil gastam em média por mês R\$ 150,00 reais em produtos de beleza, principalmente como forma de elevar a auto-estima (SBT BRASIL, 2013).

Os cuidados com corpo e cabelo, também pelos homens tornou o Brasil em 2011 o segundo lugar mundial na produção de produtos de beleza masculino. (ABIHPEC, 2012).

1.1.3. Biomedicina estética o novo diferencial de mercado

A Biomedicina é uma área da saúde que teve como foco inicial a docência de profissionais da saúde. Por muitos anos sua principal atuação se voltava as análises laboratoriais atuando em parceria com profissionais como: bioquímicos, médico, farmacêuticos e biólogos. Possui hoje um grande leque de atuação com 35 habilitações reconhecidas por seu conselho de classe. A mais recente habilitação é denominada Biomedicina estética que capacita o profissional através de seus conhecimentos adquiridos atuarem na Saúde Estética.

O Biomédico esteta pode exercer procedimentos estéticos de todas as naturezas, exceto cirúrgicos. Vem atuando no campo da estética com a comprovação científica dos métodos e técnicas utilizadas, desenvolvimento e aplicação tratamentos para as disfunções dermatofisiológicas: corporais, faciais, envelhecimento fisiológico (relacionados à derme e seus anexos), tecido adiposo e metabolismo. Volta-se para cuidado da saúde, bem-estar e beleza do paciente, utilizando dos melhores recursos da saúde relacionados ao seu amplo conhecimento

para o tratamento e recuperação dos tecidos e do organismo como um todo (ABBM, 2012).

De acordo com o Conselho Federal de Biomedicina (CFMB), o biomédico especializado em estética pode realizar os seguintes procedimentos (ABBM, 2012):

- Avaliação Estética;
- Eletroterapia Cosmetologia;
- Laserterapia;
- Carboxiterapia;
- Intradermoterapia;
- Luz Intensa Pulsada e de Light Emitting Diodes (LED);
- Peeling Químicos e mecânicos;
- Preenchimento semi permanentes;
- Aplicação de Toxina Botulínica tipo A;
- Ser responsável Técnico de Empresa que executa Atividades para fins Estéticos

Este novo profissional no mercado é um diferencial para o setor de estética, com a realização de procedimentos mais delicados que eram destinados à áreas mais restritas da saúde.

1.2. O empreendedor

De origem francesa, a palavra, empreendedor (*entrepreneur*), quer dizer, aquele que assume riscos ou aquele que cria por conta própria. É uma pessoa visionária que assume riscos controlados saindo da área de conforto em busca de seus objetivos.

Filion (1999) descreve o empreendedor como uma pessoa que imagina, planeja e idealiza suas ações. Empreendedores não só são capazes de visualizar negócios e oportunidades, mas também definem meios para transformá-los em realidade. Ele se vê confiante para assumir riscos calculados, mas deve aprender com erros dos outros e fazer destes seus próprios erros e acertos futuros. Está em constante aprendizado profissional, cultural e social buscando sempre conhecimento

profundo de seus produtos/serviços oferecidos e de seus fornecedores e clientes em buscando avaliar se adequadamente suas atitudes e idéias.

O empreendedor pode se considerar a fonte de economia do país criando novos empregos e visualizando oportunidades. No conceito de Schumpeter (1982) “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”.

Várias empresas são abertas todos os anos e para que elas se mantenham no mercado é necessário apresentar produtos/serviços diferenciados que encantem os consumidores e, mesmo os produto/serviços aceitos devem, devem ser apresentados de uma forma diferente para o consumidor. Os mesmos produtos podem ser oferecidos para o mesmo cliente, mas o diferencial a se oferecer será o caminho para fidelizá-lo. O empreendedor visualiza este caminho e deve percorrer quantas vezes forem necessárias em busca dos seus objetivos.

O empreendedorismo não deve ser algo imposto. Pessoas que buscam ser empreendedoras possuem motivação própria com disposição para assumir riscos, em busca de independência, auto realização, ganho financeiro, dedicação de mais tempo à família, autoconfiança e reconhecimento.

Não existe um agente definido para que as pessoas sejam impulsionadas a utilizarem de seu espírito empreendedor. Chiavenato (2007) caracteriza psicologicamente o empreendedor de acordo com dois grupos:

- Determinado pelo isolamento da personalidade empreendedora.
Declara que a pessoa já “nasce” um empreendedor com suas próprias ambições e perspectivas.
- Com natureza psicossocial onde sua personalidade é vista como decisiva para influenciar a sociedade. A pessoa tem o íntimo empreendedor, mas é necessária uma motivação externa para estimulá-lo.

Hoje se faz uma análise psicológica com base na teoria construtiva onde o empreendedor se diversifica e desenvolve habilidades constantemente como: motivação, educação, envolvimento social, orientação de tempo e risco e busca de oportunidades.

1.2.1. Características do empreendedor

Ter o anseio de abrir uma empresa própria é o primeiro passo para se tornar um empreendedor, mas isso apenas não basta. Existem várias características que se encontram presentes e outras devem ser desenvolvidas com empenho contínuo.

Dolabela, (1999) indica que empreendedor deve apresentar as seguintes características:

- Incentivado por exemplos que proporcionam uma referência;
- Deve ser motivado, autoconfiante, perseverante, autônomo em seus objetivos, com necessidade de alcançar suas expectativas;
- Instruir-se com seus próprios fracassos;
- .Confiar em sua intuição e buscar diferenciar-se dos moldes existentes;
- Compromete-se incansavelmente em seus objetivos, acreditando nos resultados que serão obtidos;
- Tem posição de líder, com capacidade de influenciar as pessoas em busca de suas perspectivas;
- Cria relações harmoniosas com seus companheiros valorizando suas qualidades;
- Não se contenta em ser um sonhador; traça metas para transformá-lo em ações;
- Tem um amplo conhecimento do ramo em que atua e busca sempre aperfeiçoar se, em função de novos objetivos;
- Assume riscos controlados, com grande propensão a definir situações;
- Tem visão em longo prazo, com suas aspirações financeiras;
- Cria, utiliza e controla recursos.

O empreendedor passa a ser uma referência para os que rodeiam. Deve estar em busca do aprendizado constante superando suas próprias expectativas, estimulando constantemente sua criatividade.

1.2.2. O Brasil Empreendedor

O termo empreendedorismo se popularizou no Brasil a partir da metade da década de 90. Ele foi se tornando popular ao mesmo tempo em que ocorreu o processo de privatização, com a chegada de grandes estatais que estimulou a abertura do mercado interno para concorrência externa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (BEDÊ, 2005), destaca que os mecanismos que vêm impulsionando o mercado empreendedor brasileiro nos últimos devem-se à implantação de ações que facilitam o ingresso do empreendedor no mercado. Pode se destacar programas como:

- Sistema integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), que oferece menor carga tributária e diminuição da burocracia para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em âmbito nacional;
- Micro empresas e Empresas de Pequeno Porte, com faturamento anual de até R\$ 1,2 milhões/ano dispõem de tratamentos diferenciados assegurados por lei;
- Aplicação de regimes fiscais semelhantes para as diferentes esferas dos governos, como exemplo, no estado de São Paulo, as MPEs podem ter o benefício do SIMPLES paulista que de acordo com o faturamento da empresa prevê isenção de impostos estaduais ou alíquotas progressivas;
- Programa de Recuperação Fiscal (Refis), onde ocorre o auxílio na regularização dos impostos em atraso, referentes aos tributos e contribuições administrados pela Secretaria da Receita Federal e Instituto Nacional de Seguro Social;
- Expansão dos programas de microcrédito no país;
- Disseminação de informações através dos meios de comunicação, principalmente de forma gratuita, tendo-se o favorecimento na captação de informações que auxiliam e capacitam empreendedores e candidatos a empreendedores.

Todas estas atitudes vêm contribuindo de forma favorável ao empreendedorismo no Brasil que se apresenta cada vez mais cauteloso, investindo em capacitação e planejamento.

1.2.2.1. *Micro e Pequenas Empresas*

No Brasil ocorreu nos últimos anos um crescimento considerável de micro e pequenas empresas. Há critérios diversificados para qualificação em micro ou

pequena empresa. O SEBRAI classifica as micro e pequenas empresas de acordo com número de seus funcionários. Assim, para o ramo industrial, considera microempresa aquela que possui até vinte funcionários; como pequena, aquela que possui de vinte e um a cem empregados. Já, para o ramo do comércio e serviços, a empresa que possui até dez funcionários é considerada micro, e pequena a que tenha de onze a cinqüenta empregados. Ocorreu também aumento na abertura de novos negócios por Microempreendedores Individuais – MEI, caracterizado por empresa formada por um profissional informal, com direito a um subordinado com lucro mensal até R\$ 5 mil reais.

Dados apresentados pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), (GEM,2010) indicam que o Brasil exibe uma maior quantidade de empreendimentos com menos de 42 meses, ou seja, Empreendedores em Estágio Inicial – TEA. No ano de 2010 a TEA representara (17,5%), dos empreendimentos do país estando acima da média comparados aos outros países que participaram da pesquisa. Mesmo com uma queda da TEA em 2011 (14,89 %), o país manteve seu índice acima da média (10,95) em relação aos países participantes. Estes índices reforçam a idéia do planejamento, para ingressar e manter-se no mercado. A diminuição da TEA indica que o ocorreu uma queda do crescimento em âmbito mundial, mas mesmo assim o Brasil manteve o crescimento acima da média impulsionada pelas micro e pequenas empresas.

1.2.2.2. Desenvolvimento de atividades

O mesmo estudo realizado pela GEM classifica as principais atividades desenvolvidas pelos brasileiros. Na Tabela 1 apresenta-se os índices que apresentam maior procura por novos empreendimentos são nos setores de comércio varejista de artigos do vestuário e complemento e comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos. Em seguida nota-se cabeleireiros e outros tratamentos de beleza. Estes dados revelam que está ocorrendo um crescimento na área de prestação de serviços com a busca de novos empreendimentos nos setores de beleza e estética, como consequência de uma economia mais equilibrada onde os brasileiros passaram a ver os setores não como uma futilidade sendo considerado por muitos uma necessidade pessoal e profissional.

Tabela 1 - Principais atividades dos empreendedores iniciais - Brasil -2011

Atividades	Empreendedores Iniciais	
Descrição Cnae	Categorias Cnae	Proporção (%)
Obras de acabamento	Construção	3,50
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda inferior a 300 metros quadrados - exceto lojas de conveniência.	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	5,24
Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,34
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos.	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,69
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	4,55
Lanchonetes e similares	Alojamento e alimentação	6,64
Fornecimento de comida preparada	Alojamento e alimentação	5,24
Cabeleireiros e outros tratamentos de beleza	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais.	6,99
Outras atividades		52,80

Fonte: GEM Brasil (2011)

A Tabela 2 apresenta as principais atividades exercidas por empreendedores estabelecidos, com mais de 42 meses no mercado. Novamente o setor de cabeleireiros e outros tratamentos de beleza se apresentam se em terceira posição. Acentuando a ideia que os brasileiros vêm procurando cada vez mais estes setores, é emergente na preferência dos brasileiros, devido ao reduzido custo no empreendimento inicial e qualificação profissional no caso dos cabeleireiros, que contam também com programas que amenizam a burocracia inicial do seu negócio.

Tabela 2 - Principais atividades dos empreendedores estabelecidos – Brasil – 2011

Atividades	Categorias Cnae	Empreendedores
		Iniciais
Descrição Cnae	Categorias Cnae	Proporção (%)
Confecção de peças do vestuário – exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes.	Indústrias de transformação	3,74
Obras de acabamento	Construção	7,48
Comércio varejista de artigos de vestuário e complementos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,48
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos.	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	5,14
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente.	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	4,67
Fornecimento de comida preparada	Alojamento e alimentação	5,61
Transporte rodoviário de cargas, em geral.	Transporte, armazenamento e comunicação.	2,34
Atividades jurídicas	Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas.	2,34
Atividades de outros profissionais da área de saúde	Saúde e serviços sociais	2,80
Cabeleireiros e outros tratamentos de beleza	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais.	7,01
Atividades de teatro, música e outras atividades artísticas e literárias.	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais.	2,34
Serviços domésticos	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais.	2,80
Outras atividades		46,26

Fonte: GEM Brasil (2011)

1.2.3. Qualidade em serviços

Para Kotler (1994), serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

A qualidade na prestação de serviços é uma requisição essencial dos clientes, os quais medem a forma com que o serviço está sendo oferecido: excelência, melhoramentos e preços disponibilizados pelos mesmos, por esse motivo é fundamental direcionar a prestação de serviços aos clientes (NETO; CAMPOS, 2004).

Com a popularização das vendas de serviços por meio da internet e principalmente as “compras coletivas” a qualidade oferecidas na prestação de serviços vem sendo um diferencial, já que estes tipos de serviços passaram a ser taxados como de “baixa qualidade”. Percebe-se que a necessidade do cliente não é apenas atender suas expectativas e sim buscar superá-las. Para Kotler (2003) “o objetivo das empresas deve consistir em encantar os clientes em vez de apenas satisfazê-los. As empresas excelentes almejam superar as expectativas dos clientes e deixar um sorriso em suas faces.” A globalização, a facilidade de adquirir informações, e a crescente evolução tecnologica tornam o cliente cada vez mais exigente, tanto na escolha do produto quanto na escolha da prestação de serviços.

Conforme Neto e Campos (2004), “o foco da qualidade normalmente está direcionado ao cliente, pois ele será o principal crítico do produto ou serviço final, mesmo sem saber como este foi projetado”.

Executar um serviço dentro do que foi requerido, de acordo co a solicitação do cliente, não garante que o serviço obtenha qualidade solicitada. A relação consumidor e prestador de serviços pode não ter sido agravável, embora o procedimento seja feito sem falhas. O consumidor entende que possa se pagar um pouco mais, de forma que os custos não sejam exorbitantes, para se apresentar um serviço com qualidade.

Continuando com o pensamento dos mesmos autores supracitados, a qualidade é o que o cliente percebe, sendo ainda necessário que o mesmo possua entendimento para poder julgá-la de maneira correta. Os programas de qualidade

na Prestação de Serviços visam atender às necessidades dos consumidores, reduzirem os custos, aumentar os lucros e promover satisfação.

1.3. Contabilidade de Custos

Com o aumento do empreendedorismo no Brasil e à busca constante pela qualidade, conhecer os custos dos produtos/serviços é fundamental para uma melhor gestão empresarial. A partir da revolução industrial fez-se necessário a criação de métodos de custeio para melhor fixação dos preços e gerenciamento dos negócios.

Os métodos utilizados nos tradicionais sistemas de custos não são tão eficientes para que os gerentes tomem decisões, pois estes são voltados para análise financeira e não viabilizam decisões estratégicas para empresa. À medida que as empresas adotam uma filosofia pela qual a gerência do processo do negócio é a chave para a gerência de toda a empresa, a ligação entre atividades e custos assume importância crucial para tornar a contabilidade gerencial de grande valor para os atuais gerentes (OSTRENGA et al, 1997). Neste contexto foi adotado pelas indústrias de manufatura o sistema de Custo Baseado nas Atividades - ABC, que apresenta com uma visão mais voltada para gerenciamento empresarial. Nos últimos anos as empresas prestadoras de serviços vêm adequando este método para diminuir as ambigüidades e melhor gerenciar seus negócios.

1.3.1. Terminologias

Com variações encontradas de acordo com cada autor adotou-se alguns termos, segundo Bornia (1977).

- **Gasto:** é o sacrifício financeiro com o qual a entidade arca para obtenção de um produto ou serviço qualquer, ou seja, é o valor monetário dos bens ou serviços adquiridos pela empresa.
- **Desembolso:** é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, que pode ocorrer em períodos diferentes do gasto.
- **Investimento:** é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.

- Custo: é o gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Os custos estão relacionados com a fabricação dos produtos, normalmente divididos em Matéria-Prima (MP), Mão-de-obra Direta (MOD) e Custos Indiretos de Fabricação (CIF).
- Despesa: é um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas. As comissões de vendedores são gastos que imediatamente se tornaram despesas. Todo produto ou serviço torna-se despesa no momento de sua venda, sob a nomenclatura de "Custo do Produto Vendido". Na "Demonstração de Resultado" não existem custos, mas apenas despesas e receitas.
- Perda: é o valor do bem ou serviços consumidos de forma anormal ou involuntária.
- Desperdício: é o esforço econômico que não agrupa valor ao produto da empresa e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo.
- Recursos: são elementos econômicos aplicados ou utilizados no desempenho de atividades, tais como salários, suprimentos, medicamentos, material médico-hospitalar.
- Atividades: são agregações de ações que, executadas dentro de uma organização, mostram-se úteis para a proposta do ABC.
- Objetos de custo: são quaisquer pacientes, produtos, serviços, contratos, projetos ou outra unidade de trabalho para os quais se deseja uma medição de custo separada. Do ponto de vista do processo, os objetos de custos fornecem um relatório do que está acontecendo ou daquilo que aconteceu. A definição de "Atividade" permanece a mesma para o ponto de vista de atribuição de custo, isto é, uma agregação de ações executadas dentro de uma organização que é útil para finalidades de ABC.
- Direcionadores de custo: são quaisquer fatores que introduzem uma alteração no custo de uma atividade. Uma atividade pode estar associada a direcionadores de custos múltiplos. É importante observar que as bases de alocação usadas para se aplicar custos – a serviços, por exemplo – são chamadas de direcionadores de custos. Eles incluem qualquer fator causal que aumente os custos totais da atividade. Para aplicar custos a serviços é possível usar tanto bases de atribuição relacionadas com o volume quanto

outras bases de atribuição que não sejam relacionadas com o volume da atividade.

1.3.2. Sistemas de Custo

As empresas impulsionadas pelas exigências do mercado, buscam melhorar sua performance através de diminuição dos preços, variação no leque de produtos, melhores prazos de entrega e condições de negociação. Mesmo com um mercado tão exigentes muitas empresas não buscaram aperfeiçoar seu sistema de custo (BERLINER; BRINSON, 1998).

Por volta do século XVIII antes da Revolução Industrial só se conhecia a contabilidade financeira, após este marco foi criado para contabilidade de custos industrial, baseada no sistema de custo voltado para apropriação de custo ao produto (MARTINS, 2000). Segundo Padoveze (2000) os custos tem sua classificação baseada no comportamento dos custos e despesas sendo basicamente de dois tipos: Custo por absorção ou tradicional e custo direto ou variável.

As novas necessidades do mercado exigiram que se adquirisse um custo mais voltado ao gerenciamento do negócio. De acordo com Johnson e Kaplan (1993), a partir dos anos 80, a obsolescência dos sistemas de contabilidade de custos e controle gerencial tornou-os particularmente desfavoráveis, no quadro de competição global. Se fez necessário informações que auxiliassem os gestores nas tomadas de decisões, que influenciassem a criação e remoção de processos que beneficiassem a empresa. Criou-se o sistema, denominado ABC (Activity-Based Costing ou Custo Baseado em Atividades). De acordo com Cooper (1988), foi a resposta para a imprecisão do sistema de custo tradicional, resultado da evolução natural da economia que passou apresentar, aumento dos custos fixos, diminuição da mão de obra direta, alta incidência de mudanças tecnológicas, diminuição dos custos contábeis e da tecnologia da informação e crescimento na diversidade de produtos e serviços. Inicialmente este sistema foi implantado na manufatura, mas atualmente vem sendo implantado cada vez mais na prestação de serviços.

1.3.2.1. O sistema de custo por absorção

O custeio por absorção ou tradicional é o método de custeio que apropria os custos diretos (mão-de-obra, matéria prima, etc.) e indiretos aos produtos, e, considera as despesas, relativas à administração, vendas e financeiras, como sendo do período em análise (mês, trimestre, ano). O grande problema nesta forma de distribuição dos custos está na apropriação dos custos indiretos, de forma arbitrária e subjetiva, que pode levar a valores de custos diferentes e, consequentemente, custos totais também diferentes para cada produto.

Este processo tem como primeiro passo a separação do que é custo, e do que é despesa. Após separação, faz-se a divisão dos custos em custo direto e custo indireto. Os custos diretos (matéria prima, mão-de-obra direta, etc.) são imputados de forma direta aos produtos e os custos indiretos são rateados aos produtos, sob alguma base de quantificação do tipo, hora/homem, hora/máquina/ área utilizada, etc. Estas informações acabam gerando análises distorcidas com um valor de confiabilidade precária em relação aos custos.

Nos primórdios da contabilidade industrial, os custos fixos não eram relevantes e praticamente não havia necessidade de critérios de distribuição e alocação de tais gastos aos diversos produtos da empresa. Com o tempo e a crescente industrialização, criando atividades mais complexas e diferentes, os gastos fixos e indiretos passaram a ter mais relevância dentro da empresa e exigiram a apropriação de tais gastos aos demais custos diretos ou variáveis (Padoveze, 2000).

Neste sistema de custeio, as despesas relativas à administração, às vendas e as convenções financeiras não fazem parte dos custos dos produtos e são absorvidas diretamente pela conta de resultados. Neste método os custos indiretos de fabricação, para uma distribuição mais racional, são divididos entre os departamentos. A departamentalização se caracterizam em dois grandes grupos: os que promovem qualquer tipo de modificação diretamente sobre o produto e os que nem recebem o produto (MARTINS 2000).

A divisão de produtos e serviços em departamentos pode não ser de fácil execução, pois alguns departamentos não recebem os produtos (físico), sendo estes departamentos responsáveis por prestar serviços a outros departamentos. Para agilizar e simplificar a divisão utiliza-se a hierarquização dos departamentos de serviços, onde os departamentos que primeiramente têm seus custos distribuídos não recebe o rateio de nenhum outro processo até que se finalize a divisão dos

custos de tal forma que estes cheguem aos departamentos de produção e sejam alocados aos produtos.

O custeio por Absorção é o adotado pela contabilidade financeira e o único aceito pelo fisco e pelas auditorias contábeis

1.3.2.2. *O sistema de custeio direto*

O sistema de custeio direto ou variável, desenvolvido por volta de 1936 por Jonathan Harris, trata os custos indiretos de fabricação fixos como custos do período e não como custos do produto (MARTINS, 2000). Por este método, são considerados custos dos produtos apenas os custos variáveis. Ele traz informações importantes como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio que são de grande valia nas tomadas de decisões.

Para Martins (2000), pela própria natureza dos custos indiretos, normalmente fixos (invariabilidade), pela arbitrariedade em seus rateios e variação por unidade em função de oscilações do volume global e por propiciar valores de lucro não muito úteis para fins decisórios, este critério, alternativo ao custeio por absorção, surge como solução complementar em que só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas. Não são agregados aos produtos ou serviços custos com aluguel, funcionários, telefone, mão de obra indireta etc.

Com o crescimento dos custos indiretos esse tipo de custeio passa a ser inviável para o negócio. Segundo Cogan (1999), quando os custos indiretos representavam um valor pequeno em relação aos demais, os rateios simplistas pregados pela contabilidade tradicional eram considerados suficientes. Estes aspectos já merecem destaque na atualidade onde a maioria das empresas opta por mão-de-obra indireta para controle e diminuição de custos. Com o surgimento de novas tecnologias e avanço no melhoramento da produção de bens e serviços, a diversificação dos produtos e dos serviços se apresentam cada vez mais acentuada. Desta maneira os custos e despesas indiretos passam a atuar com valor crescente aos demais custos e desta forma dificultando a distribuição deste aos objetos de custos e tornado se inviável a forma de custeio tradicional. Ostrenga et al (1997) faz um alerta: "Na economia de hoje, poucos problemas ameaçam mais as empresas do que os custos incontrolados. Até mesmo empresas conhecidas por sua excelência,

tanto em produtos como serviços, podem perder dinheiro porque deixam de usar oportunidades importantes para melhorar seus custos – em particular os custos indiretos”.

1.3.2.3. Sistema de custeio ABC

Com novas necessidades para as tomadas de decisões que sejam cada vez mais adequadas, a base da vantagem competitiva, no atual ambiente de negócios, está no baixo custo e na diferenciação (POTER, 1992). Essa nova economia, com mudanças na natureza da competição, fez com que surgisse, na década de 80, um sistema de custeio que dá às organizações uma visão muito mais clara de todo seu processo produtivo, denominado ABC (Activity-Based Costing ou Custo Baseado em Atividades).

Este sistema distingue como diretos os custos e despesas antes tratados como indiretos, não em relação aos produtos fabricados, mas às muitas atividades necessárias para fabricar os produtos (DURAN; RADAELLI 2000). Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los (NAKAGAWA, 1995).

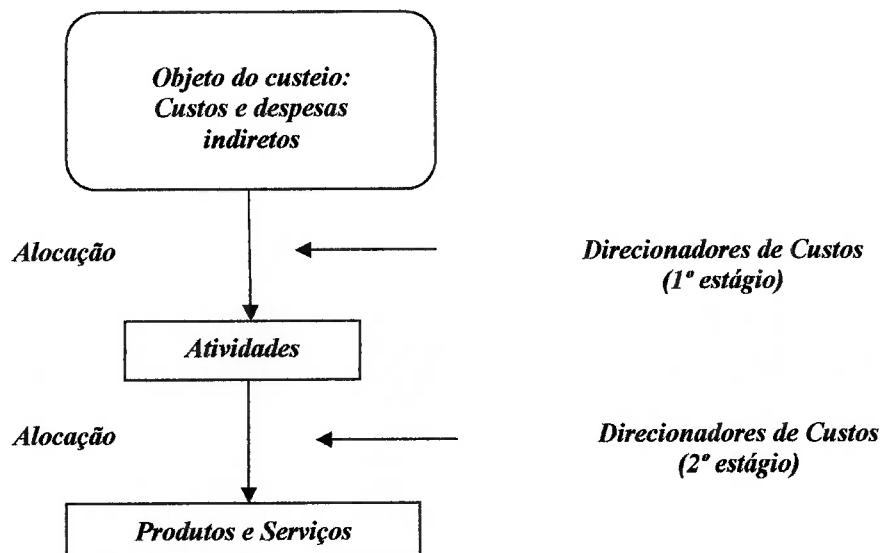
Propicia uma avaliação mais real dos custos e atividades evitando as distorções causadas por outros custeios com grande utilidade gerencial na tomada de decisões, favorecendo a sua redução por meio de aprimoramentos contínuos e descontínuos (reengenharia), preenchendo, assim, o vazio representado pela distorção dos rateios volumétricos pregados pela tradicional contabilidade de custos (KAPLAN; COOPER, 1998)

De acordo com Revista Exame (1999) o ABC representa, ao mesmo tempo, um conceito diferente do processo da empresa, em especial para os fabricantes, e maneiras diferentes de medição. Enquanto o custeio tradicional mede quanto custa fazer alguma coisa, o custeio baseado em atividades também registra o custo do não fazer, como por exemplo, o custo de uma máquina parada. Este novo sistema torna-se um diferencial no gerenciamento de custos com uma ampla implantação na indústria.

O custeio baseado em atividades é uma técnica para se calcular custos de “objetos”. Os objetos em questão podem ser produtos, linhas de produtos, serviços, clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição ou qualquer outra coisa do

interesse da gerência (OSTRENGA et al, 1997). Seguindo o mesmo autor, o avanço da contabilidade gerencial veio quando a Computer Aided Manufacturing-International, Inc CAM-I (Fabricação Assistida por Computador - Internacional) formou o programa Sistema de Gestão dos Custos (SGC) de pesquisa cooperativa para o desenvolvimento de melhorias nos sistemas de gerenciamento de custos. Este novo sistema de custeio vem se tornando um diferencial de mercado com uma procura cada vez maior gerenciamento empresarial. De acordo com Pamplona (1997), está técnica pode ser facilmente compreendida sob o ponto de vista do objeto de custo: os objetos são elaborados pelas atividades que, por sua vez, consomem recursos, gerando custos. Assim, o custo do objeto é a parcela do custo correspondente às atividades que participam da sua produção. No sistema de custeio ABC a atribuição dos custos indiretos e de apoio são feitos em dois estágios. No primeiro estágio, denominado de "custeio das atividades", os custos são direcionados às atividades. No segundo estágio, denominado de "custeio dos objetos", os custos das atividades são atribuídos aos produtos, serviços e clientes (MAUAD, 2002). Uma visão global do sistema ABC pode ser exemplificada de acordo com Leone (1997) na Figura.

Figura 1- Critério ABC, uma visão global



Fonte: LEONE, 1997

O sistema de ABC não é aceito, na atualidade, pelo sistema fiscal. Apesar de proporcionar grandes vantagens em relação aos outros sistemas apresentados, deve ser utilizado como um direcionador para de elaboração dos relatórios de custo e lucro, com a necessidade de utilizar outro sistema para comprovar as conciliações financeiras.

1.3.2.3.1. O Sistema de Custeio ABC em empresas de serviço

O sistema ABC foi desenvolvido inicialmente para as empresas de manufatura com intuito de melhorar a gestão dos custos. O mesmo sucesso se obteve com a aplicação nas empresas de serviços. Seu uso crescente na prestação de serviços derrubou o tabu de que uma visão refinada dos custos é de importância apenas do setor industrial tornando o sistema tão aplicável à organização de serviços quanto à indústria. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios como à determinação dos custos de produtos manufaturados. (OSTRENGA et al, 1997; PLAYER; LACERDA 2000).

Não há um consenso definido sobre o setor de serviços. Alguns autores definem como o setor que inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um produto físico, que geralmente é consumido na época da produção e que apresenta valor adicionado em formas de mercadorias, como por exemplo os reparos executados pelo encanador, a venda de alimentos pelo supermercado e o fornecimento de energia (GONÇALVES, 1994). Segundo Kotler (1994), o serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. Os serviços podem ser entendidos como produtos que não podem ser iniciados sem a presença do utilizador; os produtos manufaturados também podem ser entendidos como serviços prestados sobre a forma de produto.

De acordo com Kaplan e Cooper (1998), as empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Durante décadas a falta de informações precisas sobre produtos e clientes não foi uma preocupação para os gerentes de empresas de serviços, pois o mercado não era competitivo e com isso eles não sofriam pressões para reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência das operações, lançarem novos produtos lucrativos ou

eliminar produtos e serviços que causassem prejuízos. Com o crescimento da tecnologia, melhoria da qualidade de vida, urbanização, com os novos “níchos” do mercado e clientes cada vez mais exigentes se fez a necessidade do setor de serviços buscar alternativa para a melhoria na gestão.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), as empresas de serviços são candidatas ideais ao custeio baseado em atividade, mais do que as empresas de produção, devido as suas características onde praticamente todos os seus custos são indiretos e aparentemente fixos. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os gerentes podem tomar decisões eficazes quanto aos segmentos de clientes que desejam servir, os produtos que oferecerão aos clientes nesses segmentos, o método de fornecimento de produtos e serviços a esses clientes e, finalmente, à quantidade e o “mix” de recursos necessários para que tudo isso aconteça.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) descreve que a economia passou a ser, predominantemente, baseada na manufatura para ser, predominantemente, baseada em serviços, desta forma os serviços passaram a ser fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional, sendo a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada. Os serviços têm contribuído cada vez mais com a formação econômica ocupando uma porcentagem considerável do PIB brasileiro, com crescimentos importantes ao ano ultrapassando o crescimento da indústria (IBGE, 2013).

1.3.2.3.2. *Modelo para implantação do sistema ABC*

O Sistema ABC tem se mostrado eficiente no auxílio à gestão empresarial. Seu processo de implantação se dá por meio de direcionadores de atividades. Nakagawa (2001) conceitua atividade “como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos”.

Segundo Martins (2000) estes direcionadores podem ser:

- Direcionadores de Recursos: que vão determinar a ocorrência de uma atividade; determina a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades;

- **Direcionadores de Atividades:** vão identificar como os produtos e/ou serviços consomem as atividades. Ou seja, maneira como os produtos consomem atividades e serve para custear produtos.

A implantação do sistema ABC exige comprometimento e envolvimentos de todas as áreas da empresa. Geishecher (1997) ressalta que uma implantação bem sucedida exige a combinação de capacitação técnica, financeira e comportamental com os recursos financeiros e tecnológicos necessários. Faz-se necessário não só implantar o sistema, mas utilizar de suas informações e mantê-las sempre atualizadas.

Baseando-se em Plampona (2002), Duran e Radaelli (2000) e Junior (2005) realizou-se um modelo de implantação do sistema ABC para o setor de estética e psicologia.

1.3.2.3.2.1. *Diagnóstica Institucional*

Nesta etapa faz-se a definição junto à diretoria da finalidade do projeto e recursos necessários para sua implantação. É definido qual objetivo dentro da empresa. Há necessidade de um conhecimento mais profundo do empreendimento como quais são seus produtos ou serviços realizados, como são desempenhados, quem são seus clientes e como se cumpre a venda desses produtos e serviços.

1.3.2.3.2.2. *Reconhecimento das atividades*

Identifica-se as atividades de produção ou serviços, bem como as atividades que não têm relação com a área industrial, mas que são alocadas aos produtos ou serviços. Realiza-se o mapeamento das principais atividades da empresa para definição dos custos das atividades, possibilitando a descrição, de forma sistêmica, da estrutura e das principais etapas do consumo de recursos ou serviços. Este processo exige atenção por parte de quem estiver manuseando os dados e é fundamental conhecer a organização do trabalho para desta forma, conseguir mais acuidade na coleta dos dados. Na identificação dos processos e das atividades, algumas técnicas podem ser utilizadas, como entrevistas, pesquisas de

documentação existentes, aplicação de questionários e observação de rotinas de trabalho.

Zvirtes (2002) descreve este levantamento e identificação das atividades de acordo com as seguintes etapas:

- a. Análise das atribuições de cargo e procedimentos da qualidade - Esta análise serve para proporcionar uma visão inicial dos processos centrais desenvolvidos pela empresa, quais tarefas e por quem é realizada. Além disso, podem ser utilizados como outras fontes de informação, caso existam, fluxogramas operacionais e organogramas.
- b. Execução das tarefas - na observação e execução das tarefas é muito importante coletar dados a respeito de quais tarefas são realizadas (duração e com que freqüência), locais onde se realizam, responsável pela tarefa, se a execução destas tarefas pode comprometer outras pessoas e tipo de treinamento recebido pelos operadores para execução das tarefas.
- c. Entrevistas com funcionários - essas entrevistas possibilitam caracterizar quais tarefas são obrigações de cada um. Além disso, as entrevistas permitem associar as tarefas às quantidades de tais recursos comprometidos em cada etapa.
- d. Questionário de tarefa - por meio de sua aplicação se pode conseguir a avaliação mais concisa de quais tarefas cada funcionário desempenha. Obtém-se, ainda a relação do tempo total de trabalho de cada funcionário pelo tempo gasto por cada um no desempenho das tarefas.
- e. Elaboração de um “dicionário de tarefas” – este documento é uma descrição objetiva da forma como ocorre o processo da atividade com a finalidade de padronizar o entendimento do que seja cada atividade. Desta forma, qualquer pessoa poderá analisar o mapa de atividade e, por meio do dicionário, interpretar o significado e sua importância. Elaboração do dicionário pode obedecer aos seguintes passos: departamento, processo, tarefa, descrição da tarefa.

Um número adequado de detalhes sobre a empresa é de fundamental importância para que se possam compreender as operações que realmente ocorrem dentro dela, e dessa forma, obter informações úteis para a implantação do ABC.

Este processo envolve a documentação das diferentes etapas e como as atividades consomem recursos para converter entradas em saídas a partir de um processo ou subprocessos de produtos ou serviços.

1.3.2.3.2.3. *Determinação dos Direcionadores*

Este momento comprehende a determinação dos direcionadores de custo e dos critérios para calculá-los. É necessário identificar e medir os recursos consumidos na empresa e, por conseguinte, constituir uma relação entre os recursos e as atividades.

O levantamento dos valores dos recursos pode ser proveniente do setor de contabilidade da empresa, entrevistas com responsáveis ou sistemas de informações. Deve buscar a maior confiabilidade possível destas informações que em muitas das vezes podem ser de difícil acesso de acordo com a política da empresa.

Como previsto pelo ABC é possível alocar os recursos empregados nos processos por meio de direcionadores de recursos. Estes indicadores segundo Boisvert (1999) "apresentam-se quase sempre sob a forma de um indicador não financeiro, como o número de lotes, o número de modelos, o número de encomendas etc.". Os direcionadores de custo ou direcionadores de recursos também são conhecidos como "cost drivers", e é de suma importância para o sucesso na implantação do ABC sua identificação e medição. Também deve-se levar em conta o custo de sua obtenção, a facilidade para obtenção dos dados e os efeitos que seu uso pode causar a empresa.

Neste contexto pode se determinar os indicadores seguindo os seguintes passos:

- a. Separar custos (direto e indireto) Incide em considerar os recursos ou serviços consumidos em diretos e indiretos, em relação aos objetos de custos.
- b. Identificação e levantamento dos recursos consumidos pelas tarefas.

Antes de realizar esta tarefa faz-se necessária conhecer como a empresa age sobre a execução de seus custos. A verificação destes recursos pode ser conseguida por meio de anotações feitas no levantamento das tarefas ou por meio de entrevistas com as pessoas

que estão diretamente envolvidas na sua execução. Procura-se distinguir todo tipo de recurso consumido, como o tempo do funcionário, área utilizada, entre outros.

- c. Identificação e determinação dos direcionadores de atividades. Nesta fase é identificado e determinado os parâmetros que refletem a quantidade de determinado recurso que é utilizado por uma tarefa. Os dados sobre os direcionadores podem, por exemplo, ser alcançados por meio de entrevistas com o (s) responsável (is) pelo (s) setor (es), quantidade de funcionários, informações de consumo (de água, energia elétrica, telefone, etc.). Estes direcionadores conduzirão às atividades de todos os recursos consumidos na empresa, tendo como reflexo os objetos de custos.

1.3.2.3.2.4. *Distribuição dos custos*

Realiza-se a distribuição de todos os custos para cada atividade da empresa pelo intermédio dos direcionadores de custo, chegando a um valor total consumido por atividade. Seguindo os passos de Junior (2005) pode se dividir nas seguintes etapas:

- a. Identificação dos objetos de custo. Os objetos de custos em geral podem ser produtos ou serviços, mas também podem representar outros objetos como fornecedores, canais de distribuição entre outros. É importante que estes sejam bem definidos e especificados. Deve-se ter informações precisas dos custos para se definir os objetos de custos contando com auxílio da alta direção, financeiro, gerência entre outros.
- b. Definição dos direcionadores de atividades, com os objetos de custo, pode-se atribuir os custos de suas atividades, por meio dos direcionadores de atividades identificados como o consumo das atividades pelos objetos de custo. Estes também devem ser representados de forma racional não sendo dispendiosos ou desgastantes. Pode se utilizar as mesmas técnicas de levantamento de informações (entrevistas, análise de documentos, questionários, etc.) usadas no mapeamento dos processos e identificação das atividades.

1.3.2.3.2.5. *Determinação do Custo Unitário das Atividades*

Com conhecimento do custo total de cada atividade chega-se ao custo unitário por atividade, ou seja, tem condições de identificar quanto cada atividade custa para a empresa. Outra importante função desta etapa é a capacidade de identificar atividades que agregam valor a empresa e atividades que devem ser melhoradas ou extintas.

1.3.2.3.2.6. *Determinação do custo dos produtos ou serviços*

Com o cálculo dos custos unitários das atividades, agrega-se ao produto ou serviços os custos de todas as atividades que são consumidas na sua manufatura.

Baseando-se nos dados coletados anteriormente há possibilidade da associação adequada para cálculo do custo do produto ou serviço. O cálculo envolve a alocação dos objetos de custos aos custos diretos e indiretos. Os primeiros são diretamente incluídos no cálculo do custo dos produtos ou serviços prestados, uma vez que são prontamente identificados, enquanto os outros são conferidos ao custo do produto pelas atividades. Além disso, é necessário identificar os possíveis direcionadores de atividades a partir de averiguações junto às pessoas que participam diretamente no processo.

Para o sucesso da sistemática fundamentada no método ABC, é importante a exatidão das informações, bem como o comprometimento das pessoas envolvidas na empresa. O ABC deve ter seu uso de "forma ativa para estimar os custos de atividades que serão executadas no período corrente e em períodos futuros" (KAPLAN; COOPER, 1998). Os mesmos autores adotam o orçamento baseado em atividades como uma importante ferramenta de previsão de custos que permite o cálculo com antecedência das taxas de geradores de custo da atividade, o que possibilita o uso dessas informações em tempo real para a tomada de decisões sobre produtos e clientes.

2. METODOLOGIA

Neste estudo aplicou-se o sistema de custeio baseado em atividades – ABC em uma clínica de psicologia e estética denominada Vivessência – Saúde e Bem Estar. A clínica é uma prestadora de serviços trabalhando no momento com cinco colaboradores. Está localizada no município de Osasco-SP, grande São Paulo, atendendo principalmente pessoas do município e cidades vizinhas.

A empresa adota uma política de prestação de serviços com horários agendados, onde o colaborador recebe uma porcentagem dos serviços prestados.

Os serviços prestados são divididos em duas áreas principais a psicologia e a estética. Trata-se de uma micro-empresa possuindo duas salas de atendimento uma destinada à psicologia e a outra à estética. A Figura 2 apresenta a subdivisão de serviços da empresa. A empresa executa procedimentos psicológicos e estéticos invasivos não cirúrgicos e não invasivos; cada procedimento requer um profissional especializado para sua realização de acordo com as funções atribuídas por cada especialidade. Tão logo os pacientes sejam identificados estes são direcionados para área de atendimento. Antes que os pacientes desfrutem de seus procedimentos se faz necessário uma entrevista para avaliar suas necessidades, possibilidades, e disponibilidade, para realização dos procedimentos. Esta entrevista é denominada anamnese, é realizada por especialista da área específica, de forma oral ou escrita.

O setor de psicologia necessita de material de consumo como teste (escritos e orais específicos da área, adquiridos junto às empresas habilitadas), jogos e brinquedos (para atendimento infantil). Na área da estética são utilizados materiais de consumo para os procedimentos manuais (cremes, óleos, gel entre outros), equipamentos para realização dos procedimentos (Heccus, Endermoterapia, Carboxiterapia, Maleta facial) além de materiais de uso individual descartáveis (agulhas, seringas, luvas).

A Vivessência divide sua prestação de serviços em quatro processos: Agendamento, Triagem, Exposição do paciente e Pós atendimento.

- Agendamento: recurso no qual estão incluídas as atividades de atendimento aos pacientes (atendimento pessoal, telefônico, verificação de contato por meios eletrônicos), direcionamento para área de interesse (psicologia ou estética) e agendamento da anamnese. Este processo

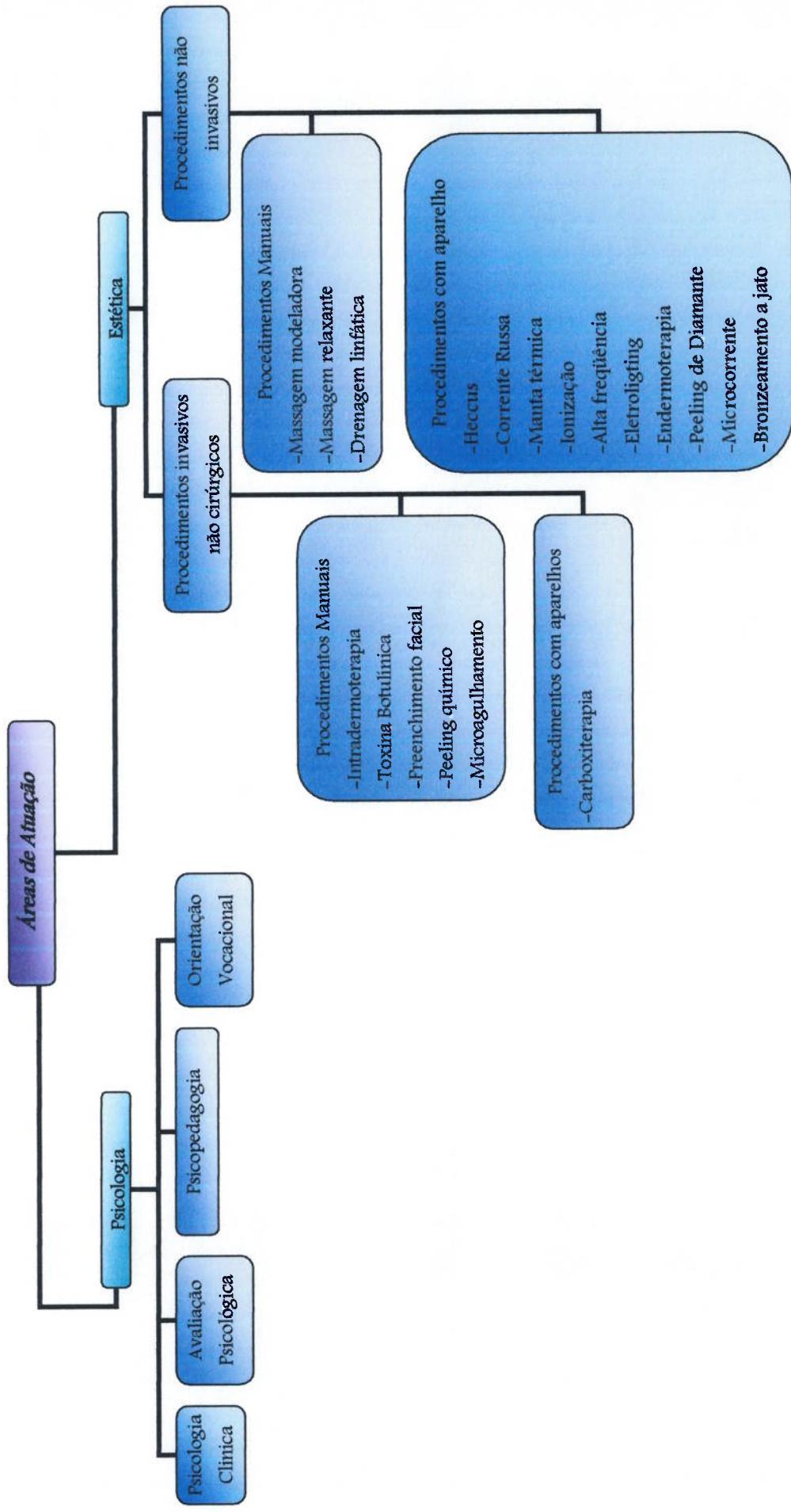
estabelece o primeiro contato que o paciente tem com a clínica podendo ser realizado pessoalmente, via telefone, e-mail ou redes sociais. Esta atividade tem extrema importância, pois passa a primeira imagem que o paciente terá da empresa.

- **Triagem:** A primeira atividade deste recurso se dá pela recepção do paciente e logo após a anamnese. A anamnese faz o questionamento e registro de informações necessárias para realização dos procedimentos preferenciais, através do preenchimento de uma ficha e consentimento do paciente. Em seguida é feita a apresentação dos serviços prestados e orçamento dos serviços. Caso o paciente se interesse pelos serviços é elaborado um contrato de prestação de serviços. Nesta etapa há necessidade da presença física do paciente.
- **Exposição do paciente:** É o principal processo da empresa com participação ativa do cliente sendo recurso onde ocorre a prestação do serviço. Esta etapa é formada pelo encaminhamento do paciente, sua acomodação e encaminhamento para recepção.
- **Pós atendimento:** As atividades presentes nesta etapa vão garantir que o paciente retorne para um novo procedimento e também será identificadas as necessidades de melhoria para próximos procedimentos. Estão incluídas as tarefas de recepcionar após o atendimento, agendamento de novos procedimentos, perspectiva do paciente, finalização do procedimento. Após ser atendido, a recepção verifica se o cliente fez um procedimento individual ou um pacote (mensal, trimestral, xx seções etc.), e de acordo com cada paciente, a recepção agenda os novos procedimentos. A perspectiva do cliente sobre os procedimentos realizados é obtida através de conversas informais ou por meios telefônicos, e-mails ou redes sociais. De acordo com as informações obtidas são avaliadas e realizadas melhorias nos procedimentos.

Nos processos acima há um divisão bem estabelecida entre a prestação de serviços nas áreas de psicologia e estética tanto quanto os profissionais envolvidos como produtos utilizados para realizar os procedimentos. A Figura 2 mostra com mais clareza esta distribuição.

Figura 2- Serviços prestados pela Vivessência

Divisão de Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A empresa optou por utilizar o sistema de custeio ABC, pois por ser uma empresa nova sofre concorrência de outras clinicas tanto da área de psicologia quanto da estética. Assim conhecer bem os custos é uma maneira de se posicionar melhor no mercado em relação à concorrência.

No momento não há pela empresa um método de calculo de custos que não causem distorção, sendo utilizado um sistema de custeio informal baseado no rateio dos produtos consumidos por horas das salas utilizadas. Certamente os investimentos e estratégia da empresa estão sendo mal direcionados

Com a implantação do sistema ABC espera-se propiciar condições para empresa rastrear os custos indiretos da prestação de serviços para os serviços podendo assim determinar sem distorções os preços dos serviços prestados. Com estas informações pode se determinar os serviços que dão menos lucro à empresa ou mesmo os que dão prejuízo e elaborar um plano de ação.

2.1. Etapas da Implantação do Custeio ABC na Vivessência

Após serem detalhados quais as necessidades para realização do custeio ABC de acordo com as perspectivas da empresa, baseando-se nas etapas já descritas no capítulo 1.3.2.3.2. foi delineado um modelo de implantação.

2.1.1. Diagnóstica Institucional

Com uma reunião junto à diretoria e colaboradores foi determinou a importância de se implantar o sistema de custeio ABC, estabelecendo-se também as reais necessidades para sua implantação.

O objetivo de se instituir o sistema ABC foi analisar os custos das prestações de serviços de massagens e psicologia com sublocação da sala. Estes serviços são prestados pelos colaboradores da empresa e não pelos sócios. Aos serviços é alocado uma porcentagem de sua realização, 60% para massagem e 30% para psicologia. Como se trata de micro empresa, recém formada, que não se encontra estabelecida no mercado (sendo assim com recursos limitados) optou-se por utilizar os recursos do programa Excel da Microsoft para elaboração de planilhas de cálculos.

Discutiram-se quais as responsabilidades de cada colaborador, atividades exercidas, como se realizam e tempo gasto para se realizar cada uma.

2.1.2. Reconhecimento das Atividades

Com o objeto já determinado, foram estabelecidas quais as atividades necessárias para constituir os serviços. Este processo compreende desde o primeiro atendimento ao cliente, pessoalmente ou por meios de comunicação (telefone, e-mail, redes sociais etc.), passando pelo anamnese, realização do procedimento adequado e pós atendimento. Um fluxograma com as principais atividades do processo pode ser visto na Figura 3.

A partir do fluxograma fez-se um detalhamento do Processo de estética destacando suas principais atividades e as tarefas que são realizadas em cada atividade. A tabela 3 relaciona estas atividades.

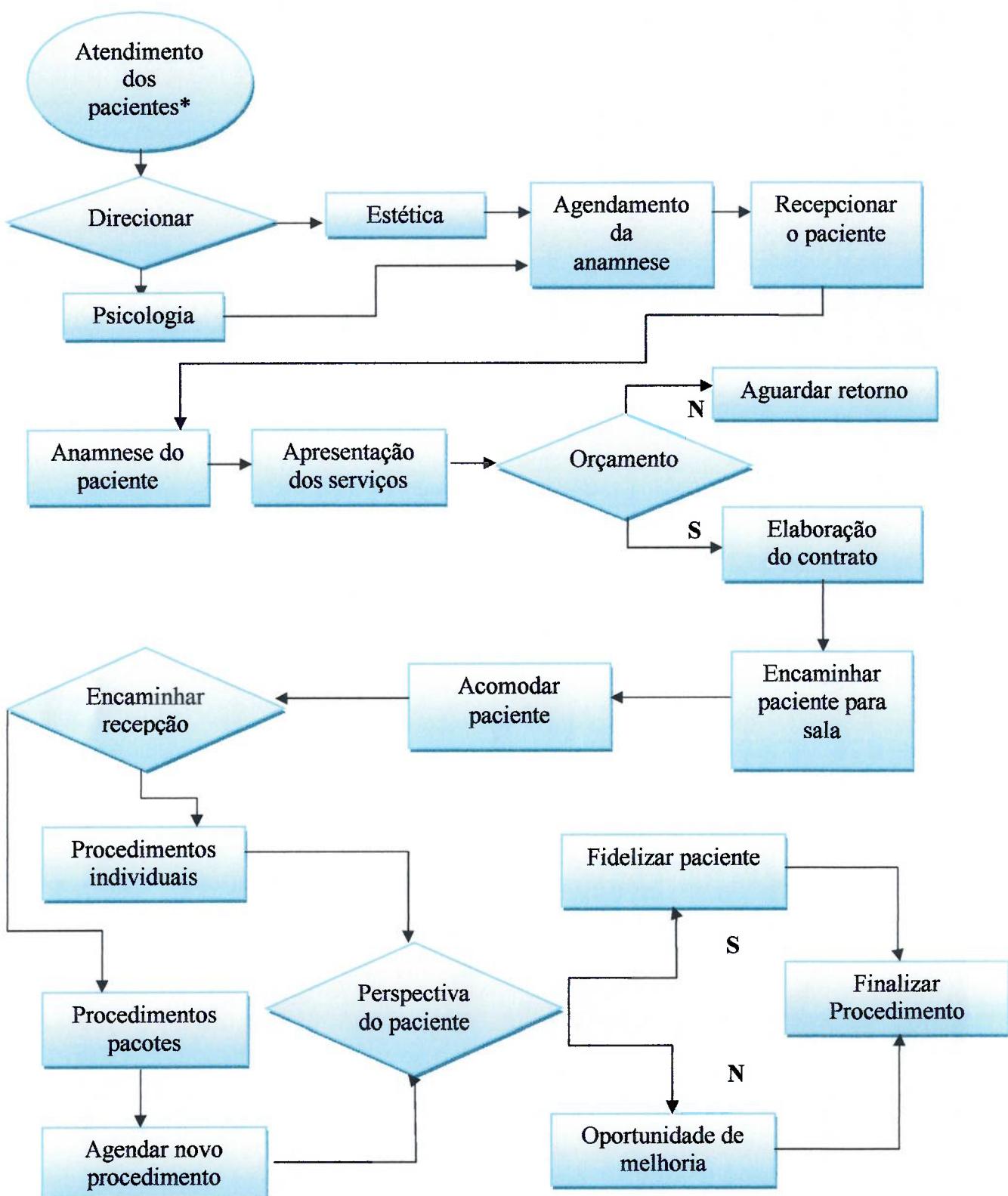
Tabela 3 - Tabela de Atividades

Recursos	Descrição das atividades
Agendamento	Atendimento aos pacientes * Direcionamento para área de interesse Psicologia Estética Agendamento da anamnese
Triagem	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar paciente • Anamnese do paciente • Apresentação dos serviços prestados • Orçamento dos serviços adequados <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aguarda retorno ◦ Elaboração de contrato
Exposição do paciente	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar para sala • Acomodar o paciente • Encaminhar á recepção
Pós atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar pós atendimento <ul style="list-style-type: none"> ◦ Procedimentos individuais ◦ Procedimentos de pacotes • Agendamento de novos procedimentos • Perspectiva do paciente <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fidelizar paciente ◦ Oportunidade de melhoria • Finalizar processo

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

* Atendimento: pode ser feito pessoalmente e por meio de contato por telefone ou eletrônico.

Figura 3- Fluxograma Geral de Atividades

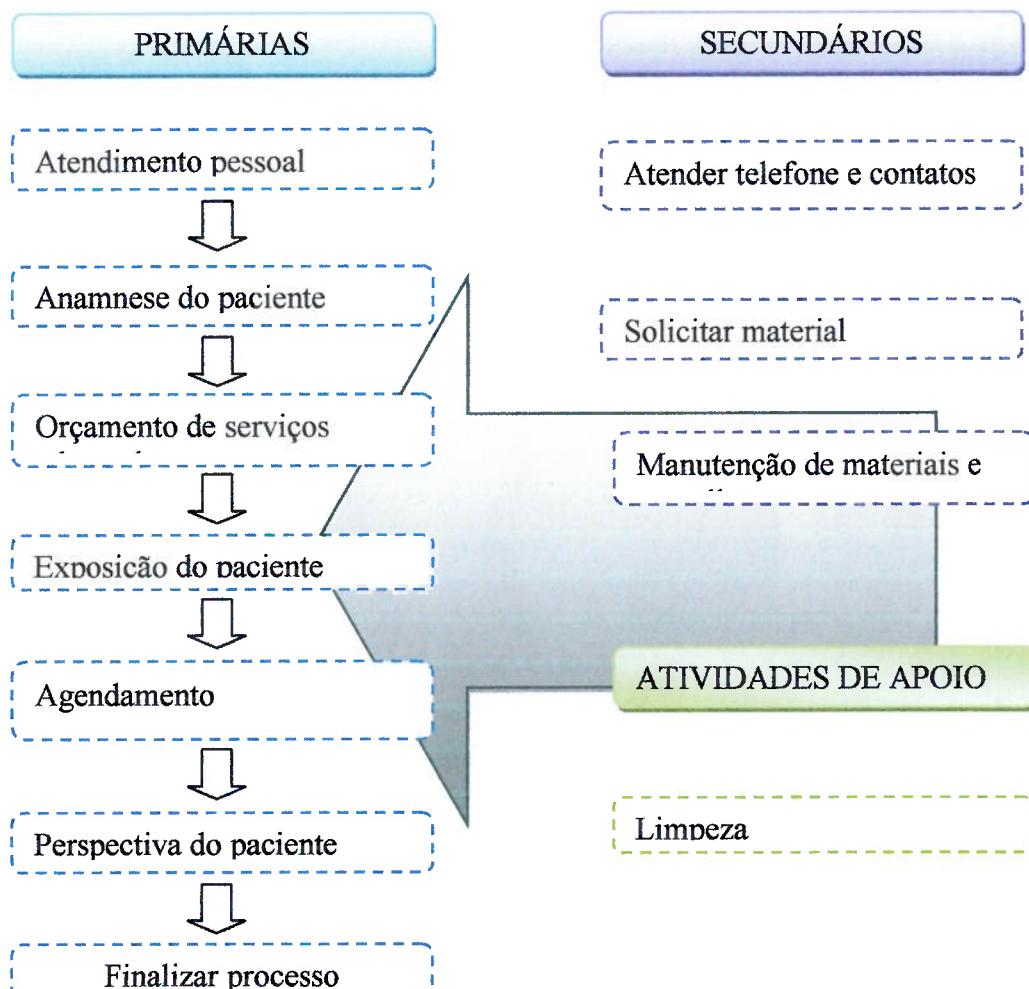


Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

No sistema ABC as atividades também podem ser classificadas como primárias e secundárias. As atividades primárias e secundárias segundo Baker (1988) são criadas para cálculos de custos industriais. Em saúde, “primária” tem uma conotação diferente; é usada num sentido clínico. Adapta-se o ABC para avaliar o custo na prestação de serviço para áreas da saúde, ajustando-se o termo primário, como utilizado nas indústrias, para algum outro termo, como neste estudo focalizando se no paciente. (HONG, 2010)

As atividades primárias são as que contribuem diretamente para os objetos funcionais da área. As secundárias dão apoio às outras atividades. A Figura 4 evidencia as atividades primárias, e secundárias e de apoio para a empresa. Por se tratar de micro empresa algumas atividades primárias, secundárias e apoio são realizadas pelos próprios sócios.

Figura 4- Atividades primárias, secundárias e de apoio da Vivessênci – Saúde e Bem Estar



Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

2.1.3. Determinação dos Direcionadores

Através de entrevista com sócios e colaboradores foi possível descrever detalhadamente cada tarefa, com suas rotinas.

As tarefas são denominadas atividades e os recursos são as atitudes tomadas para realização das atividades. Os direcionadores de recursos ou de primeiro estágio mostram a relação entre os recursos gastos e as atividades com objetivo de custear as atividades (MARTINS, 2000).

Como grande parte das atividades da clínica emprega recurso de mão de obra pessoal, ou seja prestação de serviço, utilizou-se o tempo como direcionador para levar recursos às atividades.

Para este direcionador alocou-se dois tipos de atividades que utilizam recursos:

- Tempo de execução das atividades: através de entrevistas e observações foi possível identificar o tempo gasto para cada atividade, principalmente tratando-se de uma microempresa com poucos funcionários.
- Volume executado de cada atividade no período: foram utilizados registros de anamneses e agendamentos (telefônicos e eletrônicos) para obter se estes dados.

A tabela 4 identifica as atividades e evidencia seus direcionadores de recurso na área de estética.

Nota-se que as atividades Exposição do paciente e Pós atendimento apresentam um tempo de execução menor em relação ao Agendamento e Direcionamento do Cliente, porém com um volume maior. Isto ocorre, pois nestas duas etapas a empresa possui um vínculo de prestação de serviços com o paciente. Desta forma nas primeiras atividades o paciente apresenta pouco contato com a empresa, não recebendo o serviço, nas atividades seguintes há número maior de contato com a empresa para que ele receba os serviços.

Os direcionadores de custos também podem ser classificados como de segundo estágio e indica a relação entre atividades e os objetos de custo. Identificam a maneira como os objetos de custo demandam atividades e serve para

custeá-lo e é tratado como a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos serviços. (CHING, 2001)

A tabela 5 identifica as atividades na área de psicologia. As atividades foram feitas separadamente, pois as áreas apresentam quantidade de atividades distintas.

Tabela 4- Direccionadores de Recursos de Estética

Atividades	Tempo (minutos)	Volume	Total de minutos
Agendamento			
-Atendimento aos pacientes	15	40	600
-Direcionamento para área	2	40	80
-Agendamento da anamnese	5	28	140
Direcionamento de serviços			
-Repcionar paciente	3	28	84
-Anamnese do paciente	30	28	840
-Apresentação dos serviços prestados	30	28	840
-Orçamento serviços adequados	20	24	480
-Elaborar contrato			
Exposição do paciente			
-Encaminhar paciente	5	96	480
-Acomodar paciente	2	96	192
-Encaminhar para recepção	2	96	192
Pós atendimento			
-Repcionar após atendimento	3	96	288
-Agendar novos procedimentos	15	96	1440
-Perspectiva do cliente	3	96	288
-Finalizar processo			

Fonte: Adaptação de Martins (2000)

Tabela 5- Direccionadores de recursos de Psicologia

Atividades	Tempo (minutos)	Volume	Total de minutos
Agendamento			
-Atendimento aos pacientes	15	14	210
-Direcionamento para área	2	14	28
-Agendamento da anamnese	5	12	60
Direcionamento de serviços			
-Repcionar paciente	3	12	36
-Anamnese do paciente	30	12	360
-Apresentação dos serviços prestados	30	12	360
-Orçamento serviços adequados	20	8	160
-Elaborar contrato			

Continua

Atividades	Tempo (minutos)	Volume	Conclusão
			Total de minutos
Exposição do paciente			
-Encaminhar paciente	5	32	160
_Acomodar paciente	2	32	64
-Encaminhar para recepção	2	32	64
Pós atendimento			
-Repcionar após atendimento	3	32	96
-Agendar novos procedimentos	5	32	160
_ Perspectiva do cliente	15	32	480
- Finalizar processo	3	32	96

Fonte: Adaptação de Martins (2000)

A tabela 6 lista os recursos que geram custos diretos à empresa. Para cada atividade principal é identificado um custo total para sua realização.

Tabela 6- Plano de contas de recursos da empresa Vivessênci- período de junho de 2013

	Estética	Psicologia	Total Geral
% por atendimento	40%	70%	100%
Nº atendimento no período	44	16	60
Remuneração dos colaboradores (R\$)	R\$ 752,00	R\$ 840,00	R\$ 1.592,00
Materiais de consumo	R\$ 21,36	R\$ 30,00	R\$ 51,36
Depreciação	R\$ 7,65	R\$ 15,32	R\$ 22,97
Total	R\$ 781,01	R\$ 908,15	R\$ 1.689,16

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

Para chegar a estes valores constantes na tabela 6 foi realizado um levantamento das despesas do mês.

- Remuneração dos colaboradores: de acordo com a quantidade e tipo de procedimentos que cada um dos colaboradores realiza no período, foi feita a somatória dos procedimentos realizados e calculou se a porcentagem do montante cabível a cada procedimento.
- Materiais de consumo: cada área em particular utiliza materiais adequados para suas funções. Para as massagens é calculado o gasto com cremes e óleos em cada procedimento. Na área de psicologia foi realizado um levantamento da compra de materiais (massinhas, lápis de colorir, giz de cera, jogos) no período.
- Depreciação: foi realizada de acordo com os moveis que são utilizados para realização de cada procedimento. A área de psicologia apresenta um custo

mais elevado, pois emprega-se de poltronas mais confortáveis para acomodar seus pacientes.

A predominância de remuneração dos colaboradores no total de recursos foi em média 94%. Por se tratar de áreas prestadoras de serviços o tempo foi o direcionador escolhido para levar às atividades aos recursos. Outra razão para esta escolha é o fato de que o recurso material de consumo varia em função da quantidade de pacientes atendidos.

2.1.4. Distribuição dos Custos

O direcionador tempo foi utilizado para todas as atividades realizadas em cada área. Com base no tempo de realização de cada atividade e volume executado de cada atividade, no período em análise, chegou-se ao total de execução de cada atividade no período.

Os colaboradores responsáveis pelos recursos são os próprios sócios da clínica. Estes executam as suas funções diárias e também as funções pertinentes todos aos recursos disponibilizando um total diário de nove horas dia para elaboração destas funções, dividindo este tempo entre os sócios. São totalizados 540 minutos diários com disponibilidade de 10.800 min/mês para esta função. Como a clínica não possuiu no momento uma demanda diária regular de pacientes realizou-se o cálculo por mês. As funções relacionadas aos recursos não são realizadas aos sábados.

A Tabela 7 demonstra porcentagem de tempo despendida pelos colaboradores dentro do processo.

Tabela 7- Cálculo de direcionadores da Vivessênci

Atividades	Min/mês Estética	Min/ mês Psicologia	Direc. Estética %	Direc.Psicologia %
Agendamento				
-Atendimento aos pacientes	600	210	5,56	1,94
-Direcionamento para área	80	28	0,74	0,26
-Agendamento da anamnese	140	60	1,30	0,56
Direcionamento de serviços				
-Recepção paciente	84	36	0,78	0,33
-Anamnese do paciente	840	360	7,78	3,33
-Apresentação dos serviços	840	360	7,78	3,33
-Orçamento serviços adequados	840	360	7,78	3,33
-Elaborar contrato	480	160	4,44	1,48

Continua

Atividades	Min/mês Estética	Min/ mês Psicologia	Conclusão	
			Direc. Estética	%
Exposição do paciente				
-Encaminhar paciente	480	160	4,44	1,48
_Acomodar paciente	192	64	1,78	0,59
-Encaminhar para recepção	192	64	1,78	0,59
Pós atendimento				
-Recepcionar após atendimento	288	96	2,67	0,89
-Agendar novos procedimentos	480	160	4,44	1,48
_ Perspectiva do cliente	1440	480	13,33	4,44
- Finalizar processo	288	96	2,67	0,89
Total	7264	2694	67,26	24,94

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

2.1.5. Determinação do Custo Unitário das Atividades

De acordo com as informações obtidas até o presente momento utilizou-se o tempo como direcionador para levar os recursos a todas as atividades. Desta forma aplica-se o direcionador em porcentagem de cada atividade do processo a todas as contas de recursos relativos a esse processo. As Tabelas 8 e 9 demonstram respectivamente o valor de cada atividade de estética e psicologia exercida pela empresa.

Os recursos da Clínica para as áreas de psicologia e estética se compõem de: Remuneração dos colaboradores no período (junho de 2013) + Materiais + Depreciação. Mesmo sendo um micro empresa foi dado preferência em realizar o sistema ABC em funções que não são realizadas pelos sócios. Desta maneira somente os atendimentos psicologia realizados pelos colaboradores foram discriminados. Da mesma forma ouve uma discriminação dos atendimentos estéticos realizados pelos colaboradores: massagem modeladora, relaxante e drenagem linfática.

Após identificar os direcionadores de atividades, o último passo do custeio se faz pelo cálculo do custo unitário de cada objeto de custo. Esse custo é obtido por meio da multiplicação do valor unitário de cada direcionador pelo número de direcionadores empregados para o desenvolvimento de cada objeto de custo. O custo de cada atividade é calculado multiplicando o direcionador em % pelo total dos recursos.

Tabela 8 - Cálculo do Custo das Atividades na área de Estética

Atividades	Quant.	%Direcionador	Custo Total da atividade	Custo unitário do direcionador de custo
-Atendimento aos pacientes	40	5,56%	R\$ 43,39	R\$ 1,08
-Direcionamento para área	40	0,74%	R\$ 5,79	R\$ 0,14
-Agerdamento da anamnese	28	1,30%	R\$ 10,12	R\$ 0,36
-Repcionar paciente	28	0,78%	R\$ 6,07	R\$ 0,22
-Anamnese do paciente	28	7,78%	R\$ 60,75	R\$ 2,17
-Apresentação dos serviços prestados	28	7,78%	R\$ 60,75	R\$ 2,17
-Orçamento serviços adequados	28	7,78%	R\$ 60,75	R\$ 2,17
-Elaborar contrato	24	4,44%	R\$ 34,71	R\$ 1,45
-Encaminhar paciente	96	4,44%	R\$ 34,71	R\$ 0,36
-Acomodar paciente	96	1,78%	R\$ 13,88	R\$ 0,14
-Encaminhar para recepção	96	1,78%	R\$ 13,88	R\$ 0,14
-Repcionar após atendimento	96	2,67%	R\$ 20,83	R\$ 0,22
-Agerdamento novos procedimentos	96	4,44%	R\$ 34,71	R\$ 0,36
- Perspectiva do cliente	96	13,33%	R\$ 104,13	R\$ 1,08
- Finalizar processo	96	2,67%	R\$ 20,83	R\$ 0,22
Total	916		R\$ 525,30	R\$ 12,29

Fonte: Adaptação CHING (2001)

Tabela 9 - Cálculo do Custo das Atividades na área de Psicologia

Atividades	Quant.	% Direcionador	Custo Total da atividade	Custo unitário do direcionador de custo
-Atendimento aos pacientes	14	1,94%	R\$ 49,18	R\$ 3,51
-Direcionamento para área	14	0,26%	R\$ 6,56	R\$ 0,47
-Agendamento da anamnese	12	0,56%	R\$ 11,48	R\$ 0,96
-Recepção do paciente	12	0,33%	R\$ 6,89	R\$ 0,57
-Anamnese do paciente	12	3,33%	R\$ 68,86	R\$ 5,74
-Apresentação dos serviços	12	3,33%	R\$ 68,86	R\$ 5,74
-Orçamento de serviços	12	3,33%	R\$ 68,86	R\$ 5,74
-Elaborar contrato	8	1,48%	R\$ 39,35	R\$ 4,92
-Encaminhar paciente	32	1,48%	R\$ 39,35	R\$ 1,23
-Acomodar paciente	32	0,59%	R\$ 15,74	R\$ 0,49
-Encaminhar para recepção	32	0,59%	R\$ 15,74	R\$ 0,49
-Recepção após atendimento	32	0,89%	R\$ 23,61	R\$ 0,74
-Agendar novos procedimentos	32	1,48%	R\$ 39,35	R\$ 1,23
-Perspectiva do cliente	32	4,44%	R\$ 118,04	R\$ 3,69
-Finalizar processo	32	0,89%	R\$ 23,61	R\$ 0,74
Total	320		R\$ 595,46	R\$ 36,25

Fonte: Adaptação CHING (2001)

Como a empresa no momento não possui uma quantidade de pacientes considerável, levando em conta que os colaboradores recebem uma porcentagem dos serviços realizados, os sócios revezam para executar as atividades descritas, não totalizando 100% do tempo despendido para este fim. Com um aumento da demanda dos pacientes faz-se necessário contratar um colaborador específico para este atendimento.

Com os resultados obtidos, foi verificado que os tratamentos realizados por colaboradores não sócios na área de estética apresentam um custo unitário de R\$ 12,29 reais, e para área de psicologia R\$ 36,25 reais.

2.1.6. Determinação do custo dos serviços

A determinação dos custos dos serviços indiretos consiste na medição do consumo das atividades de custos projetados na clínica Vivessênci.. As tabelas 10 e 11 apresentam como os custos das atividades foram distribuídos aos objetos de custo. Os custos indiretos totais para realização das atividades de psicologia apresentaram 12% mais elevados que os de custo da estética.

Tabela 10 - Custos indiretos dos objetos de Custo área de Estética

Atividades	Custo Total da atividade	Remuneração	Materiais	Depreciação
-Atendimento aos pacientes	R\$ 43,39	R\$ 41,78	R\$ 1,19	R\$ 0,43
-Direcionamento para área	R\$ 5,79	R\$ 5,57	R\$ 0,16	R\$ 0,06
-Agendamento da anamnese	R\$ 10,12	R\$ 9,75	R\$ 0,28	R\$ 0,10
-Recepção paciente	R\$ 6,07	R\$ 5,85	R\$ 0,17	R\$ 0,06
-Anamnese do paciente	R\$ 60,75	R\$ 58,49	R\$ 1,66	R\$ 0,60
-Apresentação dos serviços prestados	R\$ 60,75	R\$ 58,49	R\$ 1,66	R\$ 0,60
-Orcamento serviços adequados	R\$ 60,75	R\$ 58,49	R\$ 1,66	R\$ 0,60
-Elaborar contrato	R\$ 34,71	R\$ 33,42	R\$ 0,95	R\$ 0,34
-Encaminhar paciente	R\$ 34,71	R\$ 33,42	R\$ 0,95	R\$ 0,34
-Acomodar paciente	R\$ 13,88	R\$ 13,37	R\$ 0,38	R\$ 0,14
-Encaminhar para recepção	R\$ 13,88	R\$ 13,37	R\$ 0,38	R\$ 0,14
-Recepção paciente após atendimento	R\$ 20,83	R\$ 20,05	R\$ 0,57	R\$ 0,20
-Agendar novos procedimentos	R\$ 34,71	R\$ 33,42	R\$ 0,95	R\$ 0,34
-Perspectiva do cliente	R\$ 104,13	R\$ 100,27	R\$ 2,85	R\$ 1,02
- Finalizar processo	R\$ 20,83	R\$ 20,05	R\$ 0,57	R\$ 0,20
Total	R\$ 525,30	R\$ 505,79	R\$ 14,37	R\$ 5,15

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

Tabela 11 - Custos indiretos dos objetos de Custo área de Psicologia

Atividades	Custo Total da atividade	Remuneração	Materiais	Depreciação
-Atendimento aos pacientes	R\$ 49,18	R\$ 46,67	R\$ 1,67	R\$ 0,85
-Direcionamento para área	R\$ 6,56	R\$ 6,22	R\$ 0,22	R\$ 0,11
-Agendamento da anamnese	R\$ 11,48	R\$ 10,89	R\$ 0,39	R\$ 0,20
-Recepção paciente	R\$ 6,89	R\$ 6,53	R\$ 0,23	R\$ 0,12
-Anamnese do paciente	R\$ 68,86	R\$ 65,33	R\$ 2,33	R\$ 1,19
-Apresentação dos serviços	R\$ 68,86	R\$ 65,33	R\$ 2,33	R\$ 1,19
-Orcamento de serviços	R\$ 68,86	R\$ 65,33	R\$ 2,33	R\$ 1,19
-Elaborar contrato	R\$ 39,35	R\$ 37,33	R\$ 1,33	R\$ 0,68
-Encaminhar paciente	R\$ 39,35	R\$ 37,33	R\$ 1,33	R\$ 0,68
-Acomodar paciente	R\$ 15,74	R\$ 14,93	R\$ 0,53	R\$ 0,27
-Encaminhar para recepção	R\$ 15,74	R\$ 14,93	R\$ 0,53	R\$ 0,27
-Recepção paciente após atend. dimento	R\$ 23,61	R\$ 22,40	R\$ 0,80	R\$ 0,41
-Agendar novos procedimentos	R\$ 39,35	R\$ 37,33	R\$ 1,33	R\$ 0,68
- Perspectiva do cliente	R\$ 118,04	R\$ 112,00	R\$ 4,00	R\$ 2,04
- Finalizar processo	R\$ 23,61	R\$ 22,40	R\$ 0,80	R\$ 0,41
Total	R\$ 595,46	R\$ 564,98	R\$ 20,18	R\$ 10,30

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

DISCUSSÃO

Diante dos resultados obtidos pode se determinar com melhor precisão o custo dos serviços para cada área e identificar sua lucratividade e a rentabilidade para cada área de serviços analisada.

Na lucratividade mede o lucro em relação às vendas. Para seu cálculo é realizada a divisão do lucro líquido pelas vendas e multiplicado por 100. A rentabilidade está ligada ao retorno financeiro que o serviço reverte a empresa. Seu cálculo é dado pela divisão do lucro pelo capital investido e multiplicado por 100. A Tabela 12 demonstra os custos totais de cada área no período.

Tabela 12 - Custos totais da empresa Vivessênci - período de junho 2013

	<i>Estética</i>	<i>Psicologia</i>	<i>Total Geral</i>
Custos diretos	R\$ 781,01	R\$ 908,15	R\$ 1.689,16
Custos indiretos	R\$ 525,30	R\$ 595,46	R\$ 1.120,76
Total	R\$ 1.306,31	R\$ 1.503,61	R\$ 2.809,92

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

O lucro total bruto no período de junho de 2013 se deu por R\$ 1.880,00 reais para área de estética e R\$ 1.200,00 reais para área de psicologia. Deduzindo-se as despesas em cada área, obtém se o lucro líquido de R\$ 573,69 reais na área de estética e lucro líquido negativo de R\$ 303,61 reais. A Tabela 13 evidencia os valores da lucratividade e rentabilidade no período.

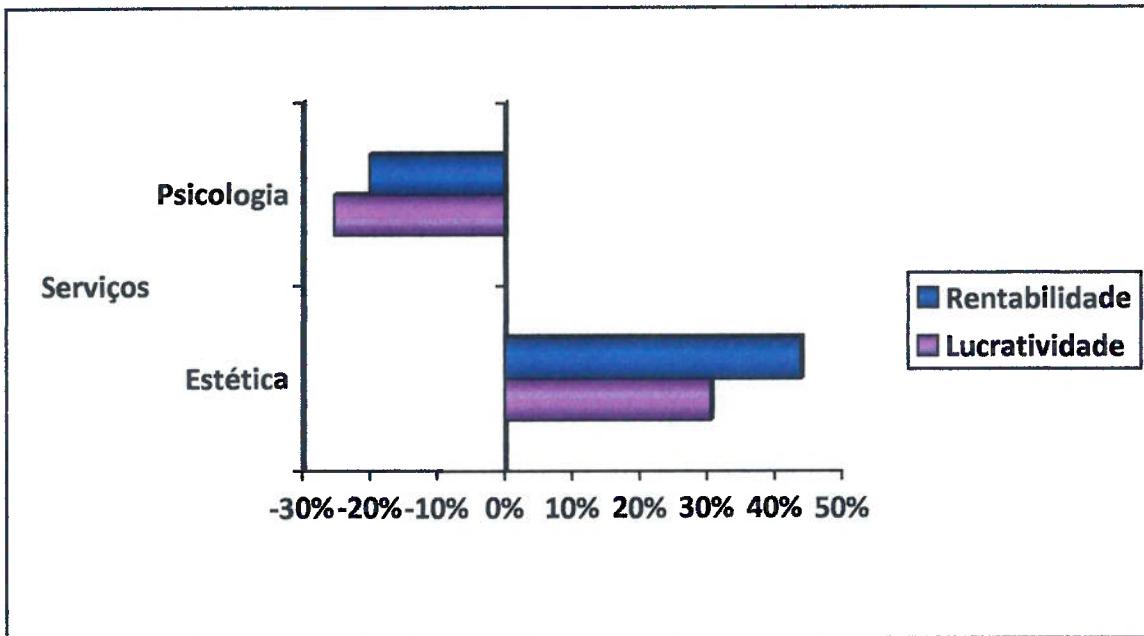
Tabela 13- Lucratividade e rentabilidade da empresa Vivessênci - período de junho d 2013

	<i>Estética</i>	<i>Psicologia</i>
Lucro líquido R\$	R\$ 573,69	R\$ -303,61
Lucratividade (%)	30,5%	-25,3 %
Rentabilidade (%)	43,9%	-20,2 %

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

E o investimento utilizado para realização dos cálculos foi à totalização dos custos diretos e indiretos para cada área. A Figura 5 confirma a lucratividade e a rentabilidade das atividades realizadas pelos colaboradores não sócios nas áreas de estética e psicologia.

Figura 5- Lucratividade e lucratividade dos serviços



Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

Os serviços estéticos apresentaram lucratividade e rentabilidade de 30,5% e 43,9% respectivamente. Os serviços de psicologia apresentam uma lucratividade e rentabilidade negativa de 25,3% e 20,2 respectivamente. Neste contexto foi possível analisar mediante a utilização do sistema de custeio ABC que os serviços de psicologia apresentam uma lucratividade e rentabilidade negativa para empresa.

Este tipo de informação é relevante, pois mostra claramente a real rentabilidade de cada serviço, de suma importância para setor financeiro, com necessidade de rever o custo para prestação dos serviços de psicologia.

CONCLUSÕES

As empresas têm obrigação de estarem preparadas para continuar competindo, o que traz a necessidade de buscar alternativas para a permanência no mercado. Tornou-se habitual no atual ambiente de negócios, melhorar a eficiência e reestruturar a organização. Nesse contexto, as informações a respeito dos custos passaram a ser cada vez mais salientes para apoiar e fundamentar o processo de tomada de decisão.

Durante todo processo para a realização deste estudo, como princípio a utilização do sistema ABC para a determinação de custos mais precisos e para seu apoio às decisões da microempresa Vivessência.

É de fundamental que os sistemas de custos se direcionem não só para o auxílio, mas para a participação ativa na gestão, compondo o leque de ferramentas utilizadas pelas empresas que pretendem ser mais competitivas no mercado. Foi possível elaborar um sistema que gera resultados de interesse para a administração da empresa.

Algumas das dificuldades encontradas foi a coleta de dados principalmente para a formação de gastos. Trata-se de uma micro empresa com poucos funcionários é comum que os sócios no início invistam pequenos recursos que geralmente não são discriminados nos gastos. Com a implantação da metodologia ABC surgiu a consciência por parte da gerência que as informações de entrada e saída de serviços e produtos necessários para sua realização, são de suma importância e a partir desta experiência inicial passou-se a dar se maior importância e utilização a estes dados obtidos.

Com a utilização das informações e análise registradas na discussão, a gerência da empresa poderá tomar decisões estratégicas com maior conhecimento das causas; desta forma a empresa poderá elaborar estratégias para alocação da porcentagem designada aos colaboradores nas prestações de serviços.

Um próximo passo para este estudo será a aplicação do sistema ABC nos outros serviços prestados pela clínica Vivessência.

Finalizando é do conhecimento de todos que as empresas que almejam manter no mercado atual identifiquem e conheçam realmente seus custos. A utilização de sistemas tradicionais de custos torna esta visão cada vez mais

dispendiosa. O sistema ABC é uma ferramenta indispensável para empresas que desejem sobreviver a este mercado cada vez mais acerado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BIOMEDICINA. São Paulo. Manual do Biomédico. Disponível em: <http://www.crbm1.gov.br/MANUAL_BIOMEDICO.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DE HIGIENE PESSOAL. São Paulo. Anuário 2012. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/12/ABIHPEC_2012_internet.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BAKER, J. J. **Activity-Based Costing and Activity-Based Management for health care**. Maryland: Aspen Publishers, 1998. 384p.

BARROS, M. Mercado nacional de estética é considerado o 2º maior do mundo. **Jornal da Globo**, São Paulo, 10 abr 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/04/mercado-nacional-de-estetica-e-considerado-o-2-maior-do-mundo.html>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BEBÊ, M. A. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2005.

BERLINER, C. B.; BRIMSON, J.A. **Gerenciamento de custos em industrias avançadas**. São Paulo: T. A. Queiros, Editor, 1992.

BOISVERT, H. **Cotabilidade por atividades:contabilidade de gestão:práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASOTTI, L.; SUAREZ, M.; CAMPOS, R. D. **O tempo da beleza: consumo e comportamento feminino, novos olhares**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia comprehensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COGAN, S. **Custos e preços - formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999

DURAN, O.; RADAELLI, L. **Metodologia ABC: implantação numa microempresa**. Gestão & Produção, v. 7, n.2, p. 118-135, 2000.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, v.34, n.4, p. 6-20. nov/dez, 1999.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GEISHECKER, M. L. **Tecnologia melhora o ABC**. Boston: Harvard School of Management, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2010 Relatório Global. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/266>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2011 Relatório Global. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2409>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

GONÇALVES, J. E. L. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. Revista de Administração de Empresas, v. 34 n.1, p. 63-81, 1994.

HOLANDA, A. B. **Mini Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Editora Positiva, 2010.

HONG, Y. C. **Manual de Custos de Instituições de Saúde: Sistemas Tradicionais de Custos e Sistema de Custo Baseado em Atividades (ABC)**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000001319450512013451229740758.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

JOHNSON, T. H.; KAPLAN, R.S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JUNIOR, H. **Estudo para a implementação do sistema de custos ABC em serviços educacionais: O caso de um núcleo de pós -graduação em instituição federal de ensino**. 2005. 86p. Dissertação – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível em: <http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-28T160534Z-875/Publico/Dissertacao%20Hernani%20Soares%20Junior.pdf> Acesso em: 20 jun. 2013.

KAPLAN, R. S. COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. (2003). **Kotler marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

- MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MAUAD, L. G.; Pamplona, E. O. **O Custo ABC em empresas de serviço: características observadas na implantação em uma empresa do setor.** In: IX Congresso brasileiro de custos, out. 2002. São Paulo.
- NAKAGAWA, M. **ABC custo baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1995.
- NETO, A. S.; CAMPOS, L. M. F. **Manual de gestão da qualidade aplicado aos curso de graduação.** Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 2004.
- OSTRENGA, M. et al. **Guia da Ernest & Young para gestão total dos custos.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial : Um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. Vaidade masculina impulsiona mercado da beleza. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,LIR337471-5027,00.html>>. Acesso em: 17 jul. 2013.
- PLAYER, S.; LACERDA, R. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM.** São Paulo: Futura, 2000.
- PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, n 682, 24 fev. 1999.
- SBT BRASIL. São Paulo. Mulher brasileira gasta, em média R\$ 150 com cosméticos por mês. Disponível em: <[http://www.sbt.com.br/jornalismo/noticias/28254/Mulher-brasileira-gasta-em-media-R\\$-150-com-cosmeticos-por-mes.html#.UoB5PXA_uXs](http://www.sbt.com.br/jornalismo/noticias/28254/Mulher-brasileira-gasta-em-media-R$-150-com-cosmeticos-por-mes.html#.UoB5PXA_uXs)>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultura, 1982
- VIGARELLO, G. **História da beleza.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.
- ZVIRTES, L. **Sistemática para apoiar a identificação e a quantificação dos custos associados às ações ergonômicas.** 2002. 95p. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2239/000366372.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 jun. 2013.