



## Uma síntese de gestão de custos para o segmento de serviços

Rosalyn Machado (UTFPR) [rosalymachado@uol.com.br](mailto:rosalymachado@uol.com.br)  
Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR) [dalcioreis@terra.com.br](mailto:dalcioreis@terra.com.br)

### Resumo:

Em qualquer atividade empresarial, identificar e saber como controlar os custos é uma difícil tarefa. No setor de serviços não é diferente. O domínio dos custos no ambiente organizacional é um desafio que precisa ser superado. O presente estudo tem por finalidade apresentar uma síntese, de como identificar e separar os custos de forma sistemática, oportunizando a inovação no desempenho organizacional, melhorias no controle dos custos e maior integração no setor de serviços.

**Palavras-chave:** Gestão de custos, Inovação, Serviços.

### 1. Introdução

Nas últimas décadas o setor de serviços tornou-se uma prática bastante expressiva na economia brasileira e também uma das principais tendências da economia mundial.

Inseridas neste cenário as empresas prestadoras de serviços geralmente necessitam de uma gestão de custos para poder saber utilizar as várias técnicas para identificar e reduzir seus custos de forma integrada, ou seja, os resultados de uma servem de experiências para outros e, portanto aumentam a eficácia global deste segmento.

A necessidade de controle e análise dos custos empresariais segundo Passarelli e Bomfim (2003) acentua-se à medida que cresce a competição entre as empresas. Por isso aumenta dia-dia, a necessidade de aplicação das técnicas de análise e controle dos custos empresariais.

O método utilizado neste estudo se sustenta em Minayo (1994), na visão do autor o universo pesquisado se torna um palco de manifestações de intersubjetividades e interações entre o pesquisador e os grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos.

O foco do estudo objetivou apresentar uma síntese de como identificar e separar os custos de forma sistemática, oportunizando a inovação no desempenho organizacional no controle dos custos e maior integração no setor de serviços. E a justificava se encontra na afirmação do especialista em administração Drucker (2002, p.130):

um controle de custos eficaz também exige concentração semelhante de trabalhos e esforços naqueles setores onde a diminuição dos custos terá um impacto significativo sobre o desempenho e os resultados da empresa, isto é, naqueles setores onde uma melhoria relativamente pequena da eficiência produz um grande aumento na eficácia econômica.

### 2. Empresas Prestadoras de Serviços

As instituições de serviços são administráveis? Esta pergunta segundo Drucker (2002) preocupou as empresas deste setor. O comportamento destas empresas tomou um novo rumo. A alerta serviu para a reflexão de que no presente, tais empresas não estão sendo administradas. Poucas apresentam um bom desempenho, e a maior parte delas passam por

processos de transformações.

Contudo, para adaptarem-se as novas formas de produtividade organizacional deve se associar aos trabalhos intensos de conhecimento, e no atendimento dos clientes (DRUCKER, 2002).

## **2.1 Desempenho das empresas prestadoras de serviço**

As empresas crescem e se modificam. Tal avanço requer preparo para controlar e analisar seus custos, a fim de não correr o risco de a sua mensuração ficar ineficiente (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Entretanto, o que ainda esta faltando nas instituições de serviços é um controle de custos sobre suas atividades. O problema deste segmento segundo Drucker (2002, p. 164) “não é o seu alto custo, mas a sua falta de eficácia”. No mesmo enfoque Slack (1993, p.15): descreve algumas maneiras de garantir o desempenho empresarial:

- Fazer certo, obtendo uma vantagem em qualidade;
- fazer rápido, proporcionando uma vantagem em velocidade;
- fazer pontualmente, gerando vantagem de confiabilidade;
- mudar o que está sendo feito, redundando em vantagem de flexibilidade;
- fazer barato, conseguindo uma vantagem de custo.

As instituições de serviços, e outras de segmentos diferentes, Drucker (2002) alerta que primeiramente necessitam organizar as suas tarefas, para que possam ser satisfatoriamente executadas com desempenho de modo ‘empresarial’, que possivelmente ocasionarão efeitos colaterais benéficos.

## **3. Principais componentes do custo**

A maioria das empresas encontra dificuldades em identificar corretamente os seus custos, para poder agregá-los ao serviço/produto. Com relação a conceitos fundamentais sobre os principais componentes do custo Passarelli e Bomfim (2003, p. 33-36) comentam sobre as relações entre gastos, custos e despesas. No ponto de vista teórico dos autores os gastos são valores monetários de todos os desembolsos e compromissos assumidos pela empresa no desempenho das suas operações de produção de bens ou serviços.

Os gastos empresariais compreendem:

**Custos** - gastos diretamente relacionados com a produção dos bens e serviços destinados pela empresa à comercialização;

**Despesas** - os demais gastos decorrentes do exercício das funções empresariais de apoio, de venda, de pós venda e/ou de administração.

### **3.1 Gastos diretos, indiretos e rateios**

Os gastos diretos, indiretos e rateios Passarelli e Bomfim (2003) classificam da seguinte maneira:

**Gastos diretos:** São aqueles que se pode identificar como pertencendo a este ou aquele produto, pois há como mensurar quanto pertence a cada um, de forma objetiva e direta; é o caso das matérias primas, das embalagens, dos componentes, da mão de obra direta, dos serviços diretos executados por terceiros, da energia elétrica consumida, quando há medidores que identificam quanto se está consumindo em cada produto.

**Gastos indiretos:** São aqueles incorridos dentro de um processo de produção, mas que, para serem apropriados aos produtos, obrigam se a rateios.

**Rateios:** são estimativas de quanto cabe a cada produto do custo de manutenção, de depreciação, do custo do pessoal que não trabalha diretamente sobre o produto, da energia não diretamente atribuível a produtos específicos, do aluguel, dos materiais indiretos consumidos na fábrica, e todos os gastos que não se consegue relacionar diretamente com um produto (como combustíveis, lubrificantes, material de higiene, limpeza, solventes, etc.).

Esse mesmo conceito dos custos diretos e indiretos de fabricação aplica-se também ao grupo de despesas comerciais e administrativas. Passarelli e Bomfim (2003) afirmam que essas despesas são tradicionalmente consideradas como despesas indiretas, porém nada impede que uma classificação mais elaborada no plano de contas permita aplicar o conceito de diretas ou indiretas a algumas dessas despesas, principalmente na área comercial. Exemplo: ao classificar contabilmente uma despesa de propaganda, possuindo a empresa vários produtos, e sendo essa propaganda específica de um determinado produto, ela seria classificada como direta. A classe das despesas indiretas estaria reservada para as despesas comerciais, que cobrem vários produtos. Exemplo: a propaganda institucional.

Quanto às despesas administrativas como as da área de finanças, relações públicas, e outras, são classificadas por Passarelli e Bomfim (2003), como de natureza totalmente indireta. Assim se a empresa desejar apurar o lucro final do produto, não disporá de alternativa que não seja a do rateio dessas despesas uma base adequada.

### **3.2 Gastos fixos e variáveis e semi-variáveis**

Iudicibus e Marion (1998) descrevem que os gastos que não variam com a atividade de produção são chamados de fixos. Exemplos: aluguéis, seguros, impostos, depreciação, salário dos supervisores, etc.

Os custos fixos segundo os autores referenciados no parágrafo acima, variam conforme o tempo e não de acordo com o nível de atividade, isto é, serão incorridos durante determinado período de tempo, ainda que nenhuma atividade de produção tenha lugar. Existem três tipos de gastos fixos. Vejamos:

- gastos fixos da capacidade instalada (depreciação);
- gastos operacionais fixos (seguros e impostos);
- gastos fixos programados (programas de publicidade, melhoria de qualidade).

### **3.3 Componentes básicos dos custos**

Os conceitos de custos industriais, conforme Iudicibus e Marion (1998) possuem características próprias, podem ser utilizados nos segmentos de serviços, entretanto alguns procedimentos de adaptação à realidade organizacional precisam ser tomados.

- Matérias-primas ou material direto

Compreende materiais comprados pela empresa com a intenção de incorporá-los fisicamente no produto final através do processo de produção, sendo assim parte integrante e essencial do produto;

- Custo de mão-de-obra direta

É composta por todo o custo aplicado diretamente na execução do produto ou de suas partes e componentes, seja esse trabalho especializado ou não;

- Custos gerais de fabricação

Esses custos possuem o caráter de custos comuns ou conjuntos e geralmente incluem todos os outros custos existentes na fábrica necessários para que a mão de obra direta

possa modificar, através do processo de produção, as matérias primas e outros materiais direto utilizados.

No pensar de Martins (2003), o departamento de serviços, geralmente não tem seus custos apropriados diretamente aos produtos, pois estes não passam por eles. Porém quando estes custos se apresentarem neste departamento, devem ser transferidos para os que deles se beneficiam.

#### **4. Custeio Baseado em Atividades (ABC)**

Uma função inovadora organiza as atividades a partir de onde queremos chegar, e de volta em direção àquilo que temos de fazer, a fim de chegarmos ao objetivo proposto inicial.

Martins (2003) apresenta o custeio baseado em atividades, conhecido como ABC (*Activity-Based Costing*), consiste na metodologia de custeio, que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

Para Martins, o ABC é um instrumento que inova a gestão de custos e adquire grande importância na econômica de uma organização. Entretanto nos pensamentos de Reis (2004, p. 48) isto é possível, só por intermédio de um processo exaustivo de redesenho, modificações e numerosas pequenas melhorias para adequação do mercado consumidor.

O custeio baseado em atividades, conhecido como ABC, é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Na verdade o ABC é um instrumento de gestão de custos.

A visão horizontal do ABC é comentada por Martins (2003, p. 286) “descreve que esta visão horizontal permite que os processos sejam analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho das atividades”.

A Gestão Baseada em Atividades apóia-se no planejamento, execução e mensuração dos custos das atividades e caracteriza-se por decisões estratégicas como: Alterações no *mix* de produtos; Alterações no processo de formação de preços; Alterações nos processos; Redesenho de produtos; Eliminação de desperdícios; Elaboração de orçamentos com base em atividades etc.

O ABC é “um novo método de análise de custos, que busca ‘rastrear’ os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos ‘diretamente identificáveis’ com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços” (NAKAGAWA, 1995, p.29).

##### **4.1 Gama de informações no ABC**

Um processo de implantação do método do ABC pode propiciar uma enorme vantagem, para as empresas que desejam conhecer e reduzir os custos de atividades, e dos processos para melhor avaliarem as economias obtidas.

A classificação destas informações é identificada por Martins (2003) que inclui itens como: Custeio de produtos, linhas ou famílias de produtos; Inclusão ou não de gastos com vendas e administração no custo dos produtos, linhas ou famílias; Custeio de processos; Custeio de canais de distribuição; Custeio de clientes, mercados e segmentos de mercados; Análise de lucratividade desses objetos custeados; Utilização de custos históricos ou predeterminados.

##### **4.2 Outras ponderações sobre o ABC**

As empresas crescem e se modificam, se esse crescimento e essa modificação não forem, tanto quanto possível, preparados para dar informações, previstos com antecipação do conhecimento no desenho organizacional do sistema de controle e análise de custos, não

tardará que ele se torne duvidosamente eficiente (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

É imprescindível que os responsáveis pela estrutura organizacional do segmento de serviços, conheçam e compreendam a implantação de um sistema de controle e análise de custos, das suas atividades, e também do tipo de informação desejada pela administração. O conhecimento traz vantagem competitiva, gera valor, é algo estratégico, mas que se realiza por meio de ações que se enraízam nos processos organizacionais e no modo de trabalhar das pessoas (TERRA, 2005).

Os autores Passarelli e Bomfim (2003, p.25) afirmam que a estrutura da organização ou organograma é fundamental para a construção de um sistema de controle e análise de custos, que deve refletir, em suas contas de controle operacional, a divisão de responsabilidade, células de trabalho ou processo de produção adotado pela empresa.

Na definição de Slack et al. (1996, p.70), “redução de custos significa produzir bens e serviços que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização. Quanto menor o custo de produção de bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores”. Conforme apresenta a figura 1.

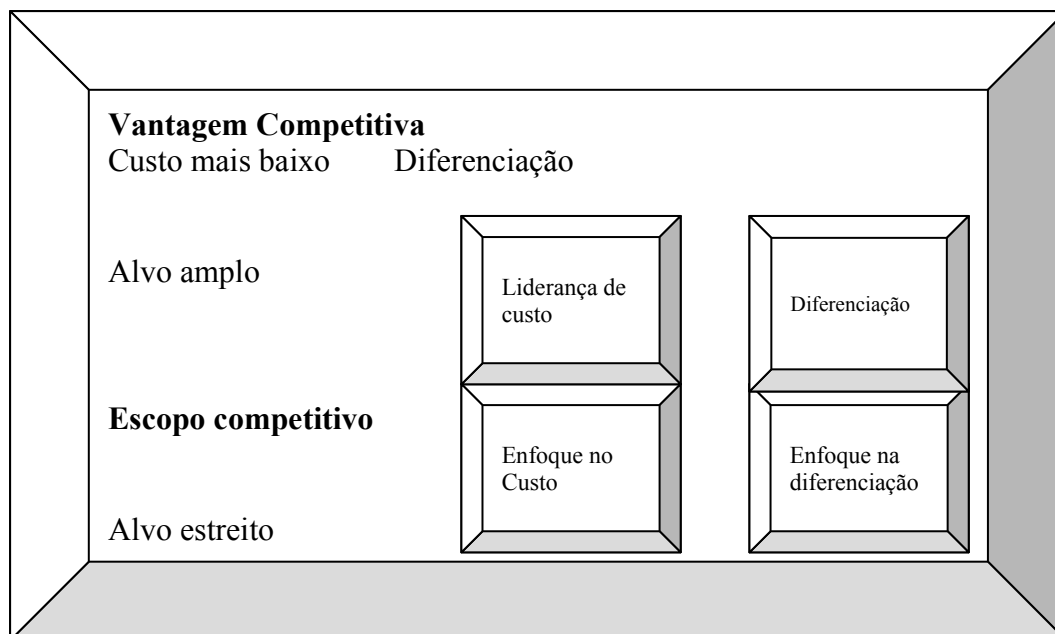


Figura 1 – Vantagem Competitiva (PORTER, 1990)

Nos pensamentos de Porter (1990, p.57) “O custo é de vital importância para estratégias de diferenciação, por ser um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que o preço-prêmio resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não irá conseguir alcançar um desempenho superior”.

## 5. Considerações

O setor de serviços não é tão diferente e outros segmentos, mas, no âmbito econômico não pode deixar de aprimorar sua competitividade e lucratividade organizacional por um viés de gestão de custos. Quando implantados, testados, e utilizados no contexto empresarial, a gestão de custos oferecerá segurança na execução do serviço e mensuração da margem do custo com maior flexibilidade, encontrando assim, uma posição inovadora e vantajosa diante de seus competidores.

A metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC) aplica-se também as empresas de

serviços, inserida na proposta deste estudo. As atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços. Portanto é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos, telecomunicações, energia e outras prestadoras de serviços. Por ser uma ferramenta eminentemente gerencial, pode incorporar conceitos utilizados na gestão econômica, como custo de oportunidade, custo de reposição e outros mais (MARTINS, 2003).

Uma organização deve planejar e delinear os procedimentos necessários para alcançar a consonância dos seus serviços e do próprio sistema de gestão de custos. Porém, deve estender seu esforço buscando melhorar continuamente, por meio de técnicas gerenciais que contemplem a realidade organizacional.

### **Referências**

- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- IUDÍCIBUS, Sergio; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**. São Paulo: Atlas. 1998.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas. 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria e método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PASSARELLI, João; BOMFIM, E. A. **Custos : Análise e controle**. 2.ed. São Paulo: Thompson. 2003
- PORTER, Michael. **A vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**: Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- REIS, Dálcio Roberto. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SLACK, Nigel; et al. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade**. São Paulo: Atlas, 1993.
- TERRA, Jose Claudio Cirineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.