

Análise de custos para o estabelecimento de um sistema de precificação de serviços: um estudo de caso

Rauder Lima Demichurki (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) rdemichurki@gmail.com

João Luiz Kowaleski (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) kowaleski@utfpr.edu.br

Camyla Prado da Cruz (Faculdade União) camylapradoc@hotmail.com

Resumo:

Através do levantamento dos custos é possível fornecer informações relevantes a respeito da saúde financeira de uma empresa, propiciando aos gestores através da interpretação destas informações, embasamento para definir as diretrizes de suas atividades, inclusive seu sistema de precificação de serviços de acordo com o balanço das despesas. O objetivo desta pesquisa foi realizar um estudo de caso para se identificar quais critérios são utilizados para o estabelecimento de um sistema de precificação de serviços. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa prestadora de serviços contábeis na cidade de Ponta Grossa, foi utilizado o método de observação e o levantamento de dados ocorreu a partir do monitoramento do controle das despesas e do fluxo de caixa da empresa. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa utilizava critérios subjetivos para a precificação dos serviços, critérios estes formulados pela intuição dos gestores e não baseados na análise dos custos operacionais, fatos que estavam limitando a capacidade potencial de lucros da empresa. Isso indica que a análise dos custos é um critério relevante na precificação de serviços, além de se ter identificado a necessidade de uma análise de mercado com relação aos concorrentes e o preço utilizado por estes como outro critério determinante no caso estudado.

Palavras chave: Custos, Precificação, Serviços.

Cost analysis for the establishment of a system of pricing of services: a case study

Abstract

Through the survey costs is possible to provide relevant information about the financial health of a company, allowing managers that have the interpretation of this information, basis to define guidelines for its activities, including its system of pricing of services according to the balance of costs. The objective of this research was to conduct a case study to identify which criteria is used to establish a system of pricing of services. The study was conducted in a company that provides accounting services in the city of Ponta Grossa, the methods used were observation and data collection occurring from the monitoring of expenditure control and cash flow of the company. The results showed that the company used a subjective pricing of services criteria, these criteria was formulated by the intuition of managers and not based on analysis of operating costs, facts that were limiting the potential capacity of the company's profits. This indicates that the cost analysis is a relevant criterion in the pricing of services, and having identified the need for market analysis about the competitors and the price used by them as another determining factor in the case studied.

Key-words: Costs, Pricing, Services.

1 Introdução

A Administração de Custos proporciona obter um valor de serviço mais apurado, a partir do levantamento de todas as despesas da organização, é possível fornecer dados e informações que são muito úteis no estabelecimento da precificação dos serviços. Segundo Kaplan e Cooper (1998), os gerentes baseiam-se em informações provenientes de um sistema de custeio projetado para uma era tecnológica mais simples, sendo assim, os mesmos não possuem informações apropriadas ou específicas que orientem suas atividades. Muitas vezes, os gestores nem se dão conta do quanto custa para desempenhar suas tarefas. Quando o estudo dos custos da empresa é realizado, há a possibilidade de tornar a empresa mais produtiva.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é um estudo de caso a partir da análise dos custos de uma empresa prestadora de serviços contábeis, identificar quais critérios são utilizados para o estabelecimento de um sistema de precificação de serviços. A principal contribuição desse trabalho é fornecer informações a microempresários que buscam implementar ou tornar mais eficaz um sistema de precificação de serviços.

Segundo Fernandes e Berton (2004), as empresas possuem recursos que são limitados. Portanto é melhor que o foco seja nas atividades que desenvolvam bem e das quais se consegue extrair maior valor, do que continuar com atividades que tem pouco valor agregado. Com o levantamento dos custos, pode-se tornar a empresa mais produtiva pela minimização das despesas ou proporcionar uma melhora no gerenciamento das margens operacionais.

O texto deste estudo está organizado da seguinte forma: na seção 2 é apresentada a base conceitual para a compreensão de um sistema de precificação em uma empresa prestadora de serviços. Na seção 3 está representada a metodologia que foi utilizada para a coleta dos dados que foram utilizados na pesquisa. Presente na seção 4 a análise e discussão dos resultados. Por fim, a seção 5 traz as considerações finais a respeito do estudo e propõe sugestões para trabalhos futuros.

2 Referencial Teórico

2.1 A Empresa Prestadora de Serviços

Conforme Churchill e Peter (2000) *apud* American Marketing Association (1995), “serviços são produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”. Logo, entende-se por empresa prestadora de serviços qualquer empresa que coloque a disposição de seus clientes produtos que atendam sua necessidade de maneira eficaz, com atividades executadas tais como trabalhos manuais, intelectuais, assistenciais, etc.

Vasconcelos (2007) *apud* Negri e Kubota (2006) afirma que “os serviços são insumos fundamentais para qualquer economia moderna e têm papel importante na difusão de inovações e de ganhos de produtividade para outros setores.” O crescimento desse setor foi notável nas últimas décadas e, impulsionado pelo aquecimento da economia mundial, a especialização de determinados serviços e o surgimento de novos nichos de mercado, atividades “personalizadas” estão se tornando cada vez mais comuns e presentes no mercado.

Segundo Negri e Kubota (p. 15, 2006) “o crescimento da participação do emprego e do valor agregado dos serviços faz com que um melhor entendimento sobre as especificidades das atividades do setor ganhe, cada vez mais, importância.” Por tratar de uma oportunidade acessível a todos, pois os incentivos prestados ao micro empreendedor são inúmeros, esse setor vem crescendo em ritmo acelerado. As atividades destaque no Brasil são:

| Setores da Prestação de Serviços no Brasil | % |
|--|------|
| Limpeza e Conservação | 40,6 |
| Serviços Gerais | 34,4 |
| Manutenção Elétrica | 28,1 |
| Manutenção Mecânica | 28,1 |
| Jardinagem e Paisagismo | 25,0 |
| Trabalho Temporário | 21,9 |
| Engenharia e Montagem | 18,8 |
| Logística e Distribuição | 18,8 |
| Vigilância e Segurança: Manutenção Predial | 18,8 |
| Serviços Esp. c/Predom. Mão de Obra | 15,6 |
| Administração de RH | 12,5 |
| Informática/Processamento de Dados | 12,5 |
| Outros Serviços | 12,5 |
| Serviços Contábeis | 12,5 |
| Administração de Restaurantes | 9,4 |
| Promoção e Merchandising | 9,4 |
| Telemarketing/Call Center | 9,4 |
| Serviços Administrativos | 6,3 |

Fonte: Adaptado de Cebrasse (2011).

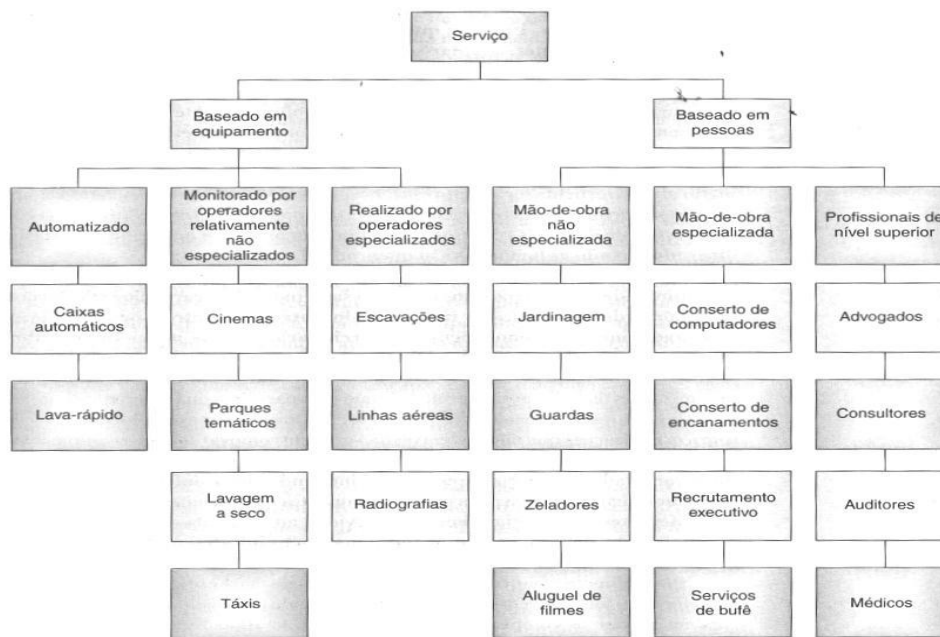
Tabela 1 - Setores da Prestação de Serviços no Brasil em Percentual

Existem razões que motivaram o crescimento do setor de serviços, entre os quais pode-se destacar duas, que segundo Churchill e Peter (2000), são o aumento da demanda dos consumidores e compradores organizacionais e as novas tecnologias que tornaram os serviços mais acessíveis. As novas atividades desencadearam novas perspectivas de mercado, uma vez que com novos produtos, precisamos de serviços que nos permitam mantê-los. Um exemplo desse fenômeno são as agências de viagens e turismo. Com o aumento do poder aquisitivo, a busca por opções de férias foi identificada como uma oportunidade de negócio, oferecendo aos clientes pacotes de férias e viagens, permitindo ao mesmo que não se preocupasse com estadia em hotéis, compra de passagens e documentação necessária. A própria agência encarrega-se da tarefa de planejar as férias de seu cliente e coloca a sua disposição apenas os valores.

Churchill e Peter (p. 291, 2000) salientam que “conforme as economias nacionais se desenvolvem, os serviços tendem a desempenhar um papel mais importante.” E podemos identificar isso com a própria rotina atribulada em que vivemos, onde há pouco tempo para realizar atividades das quais são necessárias e se acaba contratando alguém para executá-las. Logo, quanto mais a população economicamente ativa for remunerada, haverá uma demanda maior relativa ao tempo dedicado ao trabalho ou ao repouso referente ao esforço desse.

Outra razão que motiva a contratação do serviço é a qualidade e especificidade do serviço que pretendemos. Segundo Churchill e Peter (2000), o avanço rápido das tecnologias faz com que as empresas procurem conselhos de especialistas. É o exemplo da prestação de serviços intelectuais, tais como consultorias. Pela necessidade de estar a cada dia melhorando processos, a contratação de um profissional especializado na área torna-se necessário, como é o caso de empresas de contabilidade, que entregam aos clientes relatórios contábeis úteis nos processos de tomada de decisão dos administradores.

Segundo Churchill e Peter (2000), existem diversas formas de classificar um serviço, sendo uma delas a forma de entrega do produto.



Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2000), elaborado por Thomas (1978).

Figura 1 – Diferentes estratégias em prestação de serviços

O que torna transformada a empresa em um sucesso são fatores que juntos somarão os lucros e resultados positivos da organização. Mas em qualquer prestadora de serviços, como afirma NORMANN (p. 63, 1993):

“Identifica-se quase imediatamente um tipo especial de costume emanado de cada empregado e afetando também os clientes. Incorporar em uma organização valores diretamente relacionados ao sucesso do negócio é uma maneira eficaz (e às vezes a única) de controlar uma operação descentralizada que provavelmente é fortemente dependente das contribuições individuais.”

2.2 Características dos Serviços

Existem algumas “verdades” segundo Courtis (1991) que podem ajudar a definir o que é serviço. São elas: O que realmente é o serviço?; Aquilo que o vendedor “entende” que é; aquilo que os compradores “entendem” que é. É muito importante que a definição do serviço que está oferecendo esteja bem clara ao prestador, caso contrário, alguns deslizos podem ocorrer como a atribuição de preços indevidos ao produto, seleção de mercado errada, negociação errônea, operação insuficiente, que resultará, certamente, na frustração de seu cliente final.

Para Churchill e Peter (2000), outro fator que leva a refletir sobre a caracterização do serviço é que um serviço é perecível, ou seja, se ele não for usado não poderá ser usado posteriormente. Ora, se uma manicure tem um horário marcado e sua cliente não comparece, ninguém mais poderá utilizar aquele horário.

Quanto à sua intangibilidade, Churchill e Peter (2000) ainda dizem que é possível que um produto oscile entre intangível e tangível, como é o caso de uma refeição em um restaurante incluindo comida e serviços de mesa. Segundo eles, a refeição é tangível. Normann (1993) diz que a intangibilidade relaciona algumas características como: serviços não podem ser estocados e não podem ser facilmente demonstrados (em relação aos produtos).

A inseparabilidade, segundo Churchill e Peter (2000), afirma que um serviço não pode ser separado da pessoa do vendedor. Devido à inseparabilidade, os clientes podem não só querer

um determinado tipo de serviço, como desejar que ele seja prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas específico. Um serviço não será gerado sem o acompanhamento devido do cliente, o que não é o caso do produto. O serviço é solicitado pelo cliente e até mesmo acompanhado por ele, o que pode-se concluir que o serviço exige o esforço do cliente.

Como cada serviço será utilizado pelo cliente de maneira diferente, e que muitas vezes os pedidos dos clientes variam, logo a qualidade desses serviços pode variar. Segundo Churchill e Peter (2000), serviços que não são adaptados às necessidades de cada cliente, são mais difíceis de identificar e corrigir falhas. Como serviços dependem da atuação de pessoas, algumas falhas estão sujeitas a ocorrerem. Fazer com que o processo seja “amarrado” evitando possíveis lacunas podem ser alternativas para que não haja marketing negativo do serviço em questão.

Para serviços baseados em pessoas, o nível e a consistência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços. (CHURCHILL e PETER, 2000). Para entender um pouco melhor, o quadro abaixo dispõe sobre as características básicas de bens e serviços:

| <i>Característica</i> | <i>Serviços</i> |
|-------------------------|--|
| Relação com os clientes | Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes. |
| Percibilidade | Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos. |
| Intangibilidade | O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento. |
| Inseparabilidade | Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece. |
| Esforço do cliente | O cliente pode estar a par da produção dos serviços. |
| Uniformidade | Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade. |

Fonte: Adaptado de CHURCHILL e PETER (2000).

Tabela 2 – Características que distinguem serviços e bens

Os clientes devem ser retidos pelo prestador de serviços. Para COURTIS (1991, p. 14):

“um serviço de má qualidade ou tolerável, mas entendido como fraco, efetivamente desencoraja os clientes a retornarem e transforma-os em embaixadores malévolos, que se empenham em prevenir as pessoas contra você. Pessoas de todas as idades e sexos utilizam serviços particulares ou deixam de usá-los frequentemente por razões superficiais. Se o comprador puder escolher, a qualidade do serviço fica em segundo lugar comparado às condições que o cercam.”

2.3 Marketing da Empresa Prestadora de Serviço

Churchill e Peter (2000), afirmam que o setor de serviços é o setor de maior crescimento nas economias pós-industriais. O marketing torna-se mais importante, em especial como meio de inovar e oferecer valor. Tão importante quanto num produto, o marketing de serviço de maneira intensa para que seja conhecido, que o cliente aceite e procure o serviço.

Dependendo da região onde a empresa prestadora de serviços está atuando, seu nicho de mercado é diferente. Partindo de estudos, é possível traçar as melhores estratégias do mercado para atuar de maneira eficaz. Se no ambiente as pessoas priorizam educação, aulas particulares serão demandadas, logo, a atuação de professores será alta. Churchill e Peter (2000) exemplificam o contexto ambiental com a empresa *Everlights*, que coleta as lâmpadas e recicla seus componentes. Assim, a empresa reduz a necessidade de novos recursos e protege o meio ambiente dos efeitos do mercúrio. A *Everlights* utiliza os recursos que outras prestadoras de serviços já utilizaram e aproveita para produzir outros novos. Utiliza a demanda de outras

empresas para formar seus próprios recursos, já que as empresas usam a lâmpada e não podem descartá-la na natureza.

Um dos segredos para obter sucesso diz respeito a fidelização de seus clientes e do processo de melhoria contínua das operações. Segundo Curtis (1991), existem alguns pontos chave que devem ser observados a fim alçar melhores lucros. Quanto à fidelização dos clientes, ela é possível através de contato direto com o cliente, aperfeiçoamento do serviço, oferecendo assim serviços diferenciados, que façam o cliente interessar-se mais de uma vez pelo produto. Há também a possibilidade desse consumidor lhe apresentar possíveis novos clientes que podem trazer demandas diferentes. O prestador de serviços pode pedir ao usuário de seu serviço que faça recomendações, deixar lembretes para os próprios clientes de seu consumidor primário e reforçar assim sua rede de contatos.

Acompanhar o usuário que adquire seu produto, fazer com que ele entenda o nível do serviço e estar sempre disponível para implantar melhorias no processo, pode ser crucial na tomada de decisão do consumidor, pois clientes são exigentes no tocante à expectativa dos melhores resultados para suas empresas.

Outro ponto que Curtis (1991) salienta é a rejeição de negócios que não são lucrativos, aqueles que a longo prazo parecem serem boas parcerias. Segundo ele, “se o serviço não pode satisfazer o cliente, você deve examinar uma e outra possibilidade”. De nada adianta comprometer-se com um trabalho que não trará o resultado desejado para o consumidor ou que comprometa a organização de maneira a deixá-la ora no lucro, ora no prejuízo.

Curtis (1991) ainda relaciona uma forma de descobrir o “melhor negócio”. Serviços que podem ser feitos rapidamente ou facilmente ao mesmo tempo, serviços que pedem um preço especial (exclusivos), clientes que pagam melhor, etc. Cada setor de atuação possui um “melhor negócio”, e alguns fatores estão relacionados a eles, como o valor agregado. Um frete para mudanças em uma empresa especializada em objetos delicados será mais caro que uma empresa comum. O valor agregado pode ser entendido como o diferencial que essa empresa possui, sendo que o que leva os clientes a procurarem a empresa novamente é o que aquela organização tem que nenhuma outra do segmento apresentou.

2.4 Precificação do Serviço

Para Normann (1993, p. 146):

“O preço é o elemento forte de um serviço que interage de maneiras múltiplas e complexas com todas as partes do sistema de administração de serviços: princípios-guia, conceito de serviço, segmento de mercado, imagem e sistema de prestação do serviço.”

A precificação do serviço é uma tarefa de relevância alta, porém muitas vezes praticada sem nenhum critério, ou com um critério que é pouco relevante, abrindo espaço para possíveis prejuízos. O preço também será levado em consideração quando o cliente fizer a decisão de compra. “O preço deve refletir o sistema e o processo de tomada de decisão do cliente.” (NORMANN, 1993, p. 149). Pode-se colocar um preço elevado, acreditando que estaremos com uma boa margem de lucro, mas mesmo com um sistema eficiente de geração de lucro para a organização, isso não quer dizer que convencerá o cliente a utilizar o que lhe é ofertado ao invés de usar o que a concorrência oferece por um preço menor.

Segundo Duarte (2012), o objetivo de definir o preço de um serviço é definir de forma equilibrada todos os custos gerados e fixar o valor a partir dessa premissa, de forma a cobrir todos os custos e despesas, com a capacidade ainda de gerar lucro para a empresa.

Quando a empresa segue os critérios que definirão a formulação de preço, cobrindo todos os custos e considerando uma margem de lucro razoável, todos os clientes compartilharão de justiça nesse processo. Se a precificação não ocorre, e alguns clientes ainda, Duarte (2012), são favorecidos com desconto ou com algum tipo de preço formulado sem base no levantamento de custos, pode haver descrédito e a ineficiência dessa prática acontecerá.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), um sistema de custeio baseado na atividade pode usar suas atribuições de custos para acompanhar efeitos econômicos. Há a possibilidade de acompanhar os custos com base em informações na própria empresa.

Há ainda a possibilidade de basear-se no mercado. Fazer um estudo de mercado, analisando as oportunidades e definindo as estratégias, há a possibilidade de ter um perfil para fazer um embasamento. Mas Duarte (2012) alerta que se o preço do serviço que está no mercado for tomado por base, este deve ser avaliado periodicamente, analisando e mantendo-se informado sobre a possível mudança estratégica da empresa para que prejuízos não ocorram.

Para formular o preço de maneira eficiente, Normann (1993) apresenta alguns passos que podem ser utilizados. Em primeiro, destaca a especificação do conceito de serviço: a importância de conscientizar o cliente de quais serviços ele estará gozando quando fizer a contratação. Essa informação é valiosa para que o cliente esteja ciente do que o valor apresentado lhe dá direito.

Segundo Churchill (2000), a separação de produtos nos garantirá a cobrança de algum serviço que não estará incluso no seu pacote atual. Uma prática muito aderida por bancos, onde o cliente possui seu pacote de serviços, onde especifica que o cliente tem por direito ao fazer a adesão do pacote e o que será cobrado a parte. Os novos portadores de preço dizem respeito a criar para o cliente novos serviços a fim de agregar valor ao cliente. Ele contrata o serviço, logo identifica-se a necessidade desse consumidor. Podemos então oferecer a ele o "algo a mais" que vem buscando.

Quando se justifica ao cliente o valor que está sendo cobrado pelo serviço, apresentando a ele as razões, custos, o cliente sentirá mais confiança em aderir ao serviço e conseqüentemente sua confiança já estará conquistada. Ao aderir a precificação do serviço por meio da análise de custos, podemos basear-se no modelo de Duarte (2012), que nos diz que a precificação deve levar em consideração alguns fatores importantes, segundo ele, seis fatores principais: o cliente, o colaborador, o serviço, a data, a hora inicial e a hora final. Quando conseguimos levantar esses dados, obteremos uma fonte interessante para basear-se. Através do estudo das horas, podemos definir quando "gastamos" executando o serviço. Embasado nas anotações que se faz de horas gastas com a prestação de serviços, conhece-se o tempo que o colaborador vem dispendendo para executar as tarefas que lhe são. Pode-se descobrir também qual é o lucro líquido que o cliente está gerando.

Muitos administradores não fazem o controle do tempo, uma das ferramentas mais importantes quando pensamos em uma empresa prestadora de serviços. Alguns ainda aplicam porque desconhecem a importância, porque ainda não tentaram.

2.5 Empresa Prestadora de Serviços Contábeis em Ponta Grossa

Para objeto de estudo desse trabalho, foi escolhida uma empresa prestadora de serviços contábeis. Ponta Grossa é sua região de atuação, possuindo aproximadamente 288 concorrentes (Fonte CRC-PR/ Abril 2012).

Conforme Raza (2006) a função de um contador ou de um escritório de contabilidade não se limitam a apurar os impostos e manter a contabilidade em dia. O contador contribui com a

empresa de uma maneira geral, em diversas áreas da empresa para oferecer ao administrador as ferramentas que auxiliem na tomada de decisão para preservação da organização. Uma empresa prestadora de serviços contábeis tem a tarefa de dar suporte a outras empresas de diferentes ramos de atividades sobre as informações pertinentes à legalidade. São praticados serviços de geração de tributos, apoio às áreas como recursos humanos, elaboração de relatórios gerenciais, auxílio em relação à documentos que a empresa julgue necessário, etc.

Ponta Grossa conta com órgãos que fazem suporte às empresas contábeis, como é o caso do SESCAP-CG, que regulamenta algumas ações e auxilia os empreendedores desse ramo de atividade com cursos, palestras, seminário e ações voltadas para o público local.

O SESCAP-CG possui ainda uma tabela de precificação das atividades desenvolvidas pela empresa contábil em Ponta Grossa, conforme segue abaixo:

| <i>CLASSE</i> | <i>FATURAMENTO MENSAL R\$</i> | <i>HONORÁRIOS R\$</i> |
|---------------|-------------------------------|-----------------------|
| 01 | 0.000,00 a 5.458,00 | 269,00 |
| 02 | 5.458,01 a 9.552,00 | 350,00 |
| 03 | 9.552,01 a 16.716,00 | 455,00 |
| 04 | 16.716,01 a 29.253,00 | 592,00 |
| 05 | 29.253,01 a 51.193,00 | 770,00 |
| 06 | 51.193,01 a 89.588,00 | 1.001,00 |
| 07 | 89.588,01 a 156.779,00 | 1.401,00 |
| 08 | 156.779,01 a 274.363,00 | 1.961,00 |
| 09 | 254.056,01 a 480.135,00 | 2.745,00 |
| 10 | 480.135,01 a 840.236,00 | 3.843,00 |
| 11 | 840.236,01 a 1.470.413,00 | 5.380,00 |

Fonte: adaptado do SESCAP-CG (2012).

Tabela 3 - Planilha Orientativa de Honorários Contábeis 2012/2013

3 Aspectos Metodológicos

A pesquisa realizada foi de caráter descritivo, onde para os autores Barros e Lehfel'd (1986, p.91), “neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.”

Foi escolhido o método de observação, devido a abordagem do problema. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 277), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.” A observação proporciona ao pesquisador uma visão ampla e um relacionamento mais integrado com as atividades que são realizadas. No caso deste trabalho, a observação ocorreu durante um período de 30 dias, que compreende do dia 03/04/2012 a 03/05/2012.

Barros e Lehfel'd (1986), advertem que um observador deve ser imparcial, paciente e corajoso a fim de controlar os impulsos comuns aos seres humanos em relações às conclusões rápidas. Com relação aos objetivos dessa pesquisa, utilizou-se o método de observação e tabulação de dados retirados dos bancos de dados da própria empresa.

Os autores salientam que existem dois tipos de observação com relação à forma de estruturação, se dividem em assistemática e a sistemática. Neste estudo, utiliza-se a observação sistemática que segundo Marconi e Lakatos (2011), abrange a utilização de instrumentos para a coleta de dados ou fenômenos observados, além de ser realizado em condições controladas, a fim de responder a propósitos pré-estabelecidos. Após o período de observação das rotinas e desenvolvimento de atividades, houve o levantamento dos dados no período de 04/05/2012 a 10/06/2012. Foram analisados diversos registros do sistema: controle de horas utilizadas, controle de pagamento de honorários, controle de despesas e fluxo de caixa da empresa.

A respeito dos procedimentos técnicos, nesta pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, observação e pesquisa de dados dentro do banco de dados do sistema utilizado pela empresa. Após a coleta desses dados, os mesmos foram tabulados com auxílio da informática para serem apresentados nesse artigo.

4 Análise e discussão dos resultados

Com a observação, identificou-se a falta de um critério para a precificação do serviço, para cada cliente há uma aplicação diferente. Geralmente a precificação fica a critério de um dos sócios da empresa, que decide a partir da demanda de serviço que esta empresa irá gerar, sem um estudo prévio de quanto é o seu custo efetivo de horas.

Os custos para manter um escritório dividem-se em custos fixos e variáveis. Os custos fixos compreendem as despesas com aluguel do estabelecimento, contas de água, luz, telefone, internet, compras de materiais de escritório, higiene e limpeza, folhas de pagamento e as horas que não são apropriadas pelo sistema. As horas referidas são atribuídas pelo sistema que a empresa utiliza. As horas que não são apropriadas pelo sistema representam atividades desenvolvidas em arquivos, visitas a clientes, serviços externos, confecção de declaração e documentos, geração de impostos, etc.

| <i>Custos Fixos</i> | |
|------------------------------------|----------------------|
| Material de Escritório | R\$ 2.627,23 |
| Aluguel | R\$ 500,00 |
| Diversas | R\$ 1.100,00 |
| Despesas Contábeis | R\$ 900,00 |
| Horas não apropriadas pelo sistema | R\$ 5.127,23 |
| Total | R\$ 10.254,46 |

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Tabela 4 – Planilha de Gastos

Os honorários contábeis são recebidos todo dia 10, através de visitas aos clientes e recebimento de depósitos bancários. A empresa conta com 236 clientes, com vários ramos de atuação diferentes, sempre buscando uma melhoria de seus processos. Na tabela abaixo, encontra-se a tabela com o número de clientes de cada classe, lembrando que a classe é dividida pelo faturamento de cada empresa, sendo apresentado o valor efetivamente recebido pelos honorários e o valor de arrecadação suposto se obedecido ao da planilha do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis – Campos Gerais (SESCAP-CG) 2012/2013.

| <i>Classe</i> | <i>Numero de Empresas</i> | <i>Valor Arrecadado</i> | <i>Valor Estimado</i> |
|---------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Classe 01 | até R\$ 5.458,00 | 63 | R\$ 8.269,00 |
| | | | R\$ 16.947,00 |

| | | | | | |
|--------------|---------------------------------|----|-----|-----------|----------------|
| Classe 02 | R\$ 5.458,01 a R\$ 9.552,00 | 35 | R\$ | 5.625,00 | R\$ 12.600,00 |
| Classe 03 | R\$ 9.552,01 a R\$ 16.716,00 | 45 | R\$ | 7.314,00 | R\$ 20.930,00 |
| Classe 04 | R\$ 16.716,01 a R\$ 29.253,00 | 48 | R\$ | 10.111,00 | R\$ 29.008,00 |
| Classe 05 | R\$ 29.253,01 a R\$ 51.193,00 | 16 | R\$ | 5.279,00 | R\$ 13.090,00 |
| Classe 06 | R\$ 51.193,01 a R\$ 89.588,00 | 9 | R\$ | 2.742,00 | R\$ 9.009,00 |
| Classe 07 | R\$ 89.588,01 a R\$ 156.779,00 | 4 | R\$ | 1.135,00 | R\$ 5.604,00 |
| Classe 08 | R\$ 156.779,01 a R\$ 274.363,00 | 7 | R\$ | 3.639,00 | R\$ 13.727,00 |
| Classe 09 | R\$ 274.363,01 a R\$ 480.135,00 | 4 | R\$ | 3.996,00 | R\$ 10.980,00 |
| Classe 10 | R\$ 480.135,01 a R\$ 840.236,00 | 2 | R\$ | 1.334,00 | R\$ 7.686,00 |
| TOTAL | | | R\$ | 49.444,00 | R\$ 139.581,00 |

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Tabela 5 – Planilha de Receita Obtida x Receita Tabela SESCOAP-CG

Como já apresentado, o SESCOAP-CG possuiu uma tabela de precificação padrão, baseada no faturamento das empresas, divididas em classes. A tabela é um parâmetro que deve servir de base para as empresas contábeis, mas há outro fator importante que determina a precificação para as empresas do ramo: os concorrentes. Constatou-se na empresa analisada que nenhum parâmetro padronizado de precificação vinha sendo utilizado, portanto a precificação era subjetiva e baseada na intuição dos gestores, se a precificação do SESCOAP fosse aplicada na empresa sua arrecadação quase triplicaria.

Quando esta empresa recebe um novo cliente, são explanados todos os processos que acontecerão no trâmite de documental do serviço, todos os custos que estará sujeito, os encargos que o empresário terá e os documentos necessários para que o processo seja levado adiante, tais como as notas fiscais, os documentos para manutenção de arquivos, folhas de pagamento, etc. O responsável pelo escritório, então, analisa, embasado no faturamento desse cliente, quanto tempo um dos funcionários levará para alimentar no sistema os respectivos dados. Hoje, a empresa conta com seis funcionários que trabalham na contabilidade. Cinco desses funcionários tem envolvimento direto com o sistema. Um deles faz apenas atividades de arquivo. Dois desses funcionários são contadores formados que trabalham com atividades mais complexas. Há três assistentes contábeis que dão o suporte aos contadores, e a recepcionista que, além de suas atribuições na recepção, auxilia os contadores quando há demanda exagerada de serviço.

Mesmo com um desenho dos cargos, alguns funcionários tem um número de horas não apropriadas pelo sistema elevado, enquanto outros funcionários estão com seu quadro de horas totalmente preenchido, como segue abaixo:

| <i>Cargo</i> | <i>Custo Unitário de Horas</i> | <i>Horas Trabalhadas</i> | <i>Custo de Horas</i> | <i>Horas não Apropriadas pelo Sistema</i> | <i>Custo das Horas não Apropriadas</i> |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------|---|--|
| Contador 1 | R\$ 17,15 | 42 | R\$ 720,42 | 128 | R\$ 2.195,58 |
| Contador 2 | R\$ 10,16 | 170 | R\$ 1.728,00 | 0 | R\$ - |
| Assistente Contábil 1 | R\$ 7,62 | 46 | R\$ 350,68 | 124 | R\$ 945,32 |
| Assistente Contábil 2 | R\$ 7,62 | 7 | R\$ 53,36 | 163 | R\$ 1.242,64 |
| Assistente Contábil 3 | R\$ 5,03 | - | R\$ - | 170 | R\$ 855,36 |

| | | | | | |
|---------------|--------------|----|------------|------------|---------------------|
| Recepcionista | R\$ 5,46 | 33 | R\$ 180,30 | 137 | R\$ 748,50 |
| | TOTAL | | | 722 | R\$ 5.987,39 |

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Tabela 6 – Custo das Horas Trabalhadas

O resultado de uma distribuição subjetiva de tarefas pode ocasionar conflitos dentro do ambiente de trabalho, o que torna o ambiente desagradável e difícil de trabalhar.

Deduz-se, ainda, que as horas que não são apropriadas pelo sistema podem configurar em prejuízos para a organização, um período que poderia ser aproveitado pelo funcionário para desenvolver outras atividades ou, até mesmo, expandir a carteira de clientes.

Não há um trabalho eficaz na parte do marketing. Enquanto outras empresas estão sempre anunciando seus serviços e fazendo a lembrança de sua marca, a empresa em questão não se utiliza destes meios e os novos clientes que chegam até ela chegam apenas por indicação de clientes mais antigos.

5 Considerações finais

No que diz respeito ao objetivo geral deste trabalho, podemos identificar que não há um critério para o estabelecimento de um sistema de precificação de serviços sendo utilizado na empresa. Através da falta de critérios estão presentes diversos erros, os quais influenciam negativamente os resultados da empresa, porém se forem corretamente ajustados poderão sanar dificuldades e melhorar os resultados.

O primeiro ponto que poderia ser ajustado diz respeito ao critério para precificar o serviço. Com um critério “pela afinidade” com o cliente, a oscilação é constante, permitindo inclusive, que haja barganha do cliente. Segundo Fernandes e Berton (2004) o poder de barganha do cliente deve ser considerado, pois as decisões da empresa dependem dele. Quando um cliente diz que vai a um concorrente pois faz um preço mais baixo, o sócio deveria justificar seu critério de preço. Assim, não perderia o cliente e conseguiria manter seu preço.

Para Duarte (2012), existem alguns passos que podem ajudar o contador a precificar seu serviço. Passos como a análise do mercado, para conhecer os produtos que os concorrentes dispõem, quanto cobram e qual é o público alvo que atingem são informações valiosas que vão auxiliar em uma boa elaboração do serviço.

Para conseguir bons critérios de precificação, é necessário que seja definido um preço-padrão, dividindo os clientes segundo seu faturamento. Na tabela 5 apresentada anteriormente, que disponibilizava o valor que a empresa de contabilidade arrecadava e o valor que poderia arrecadar, encontramos a realidade da cobrança do honorário pelo fator afinidade. Com o estudo das horas gastas e o valor que deveria ser cobrado, o preço deveria valer para todos de uma maneira parecida, pois alguns clientes pagam muito pouco, outros, talvez, pagam pelo cliente que não está pagando o que deveria.

Outro passo importante, é através da análise de mercado identificar a situação da empresa, com relação aos pontos fracos e os pontos fortes, melhorando as deficiências e potencializando as vantagens.

Com a análise de todos os dados coletados no estudo, nota-se a importância de realizar o levantamento de custos. Identificou-se que os custos da empresa eram interpretados superficialmente, não se consolidando em uma base de dados clara para os gestores tomarem

decisões. Com o monitoramento dos custos é possível verificar onde estão sendo desperdiçados recursos, fator que prejudica a saúde financeira da empresa, além de gerar prejuízo.

Este trabalho se restringiu a um estudo com relação à precificação de serviços e identificação dos custos, no decorrer do estudo foi identificado que o desperdício é fator importante dentro da área dos custos, deixando em aberto este tema à trabalhos futuros.

6 Referências

BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide A. S. **Um guia para inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CEBRASSE. **Dados de maio, regionalizados e por segmentos de atuação, apontam prioridades internas e de mercado, negócios com setores público e privado, índices de confiança e expectativas quanto às eleições e às influências da regulamentação da terceirização**. Disponível em : <<http://www.cebrasse.org.br/1586>> - Acesso em 16 de agosto de 2012.

CHURCHILL apud BENNET. *Dictionary of Marketing Terms*, 2ª Ed., Chicago, American Marketing Association, 1995, p.261.

COURTIS, John. **Marketing de serviços**: tradução Shirley Gomes. São Paulo: Nobel 1991.

DUARTE, Gilmar. **O Tabelamento dos Honorários Contábeis**. Disponível em : <<http://www.gilmarduarte.com.br/2012/09/o-tabelamento-dos-honorarios-contabeis.html>>. Acesso em 16 setembro 2012.

DUARTE, Gilmar. **Princípios da Precificação**. Disponível em: <http://www.gilmarduarte.com.br/2012/10/principios-da-precificacao_15.html/10/2012>. Acesso em 21 novembro 2012.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON Luiz H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

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

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NEGRI, João A.; KUBOTA Luis C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. tradução Ailton Bomfim Brandão. – São Paulo : Atlas, 1993.

RAZA, Claudio. **O papel dos escritórios de contabilidade na sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-papel-dos-escritorios-de-contabilidade-na-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/12024/>> - Acesso em 18 novembro 2012.

SESCAP, Campos Gerais – Paraná. **Planilha Orientativa de Honorários Contábeis 2012/2013**. Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <<http://www.sescapcg.com.br/index.php?lnk=7&menu=2>>. Acesso em 17 novembro 2012.