

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Marcos Vinicius Bona de Oliveira**

**APURAÇÃO DE CUSTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE CONTABILIDADE DE  
CONDOMÍNIOS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2016**

**Marcos Vinicius Bona de Oliveira**

**APURAÇÃO DE CUSTOS: ESTUDO EM CASO EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE CONTABILIDADE DE  
CONDÔMIOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Erves Ducati, Msc.

**FLORIANÓPOLIS**

**2016**

**Marcos Vinicius Bona de Oliveira**

**APURAÇÃO DE CUSTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE CONTABILIDADE DE  
CONDOMÍNIOS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, obtendo nota média de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

---

Prof.º Marcelo H. Dutra, Dr.  
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

---

Prof.º Erves Ducati, Msc.  
Presidente (Orientador)

---

Prof.º Altair Borgert, Dr.  
Membro

---

Luiza Santangelo Reis, Msc.  
Membro

Florianópolis, 08 de Julho 2016.

## AGRADECIMENTOS

A minha mãe Rita, que sempre esteve ao meu lado, mesmo quando eu não era a melhor companhia e que também serviu de exemplo para a escolha da profissão contábil.

Aos meus avós Nelson (*in memorian*) e Célia, pelo incentivo e cobranças.

Ao tio Paulo e a tia Vera, que quando desisti de fazer mais um cursinho pré-vestibular e já estava quase me matriculando em uma universidade privada, deram-me aquele empurrãozinho para tentar mais uma vez um vestibular e acabou dando certo.

A minha noiva Juliana, que aguarda a conclusão deste curso como ninguém.

Ao meu Primo Alexandre, conhecido na UFSC como Dias, por me apresentar a Universidade e também pela ajuda durante todo o curso.

Ao Professor Erves, que me orientou neste trabalho.

Aos colegas da turma 2007.1, como Maykon, Bruno, Deireal, Estevão, Arthur, Marcelo, Edison, Willian, Beatriz entre outros que já peço desculpas por não ter mencionado.

E por fim, a Universidade Federal de Santa Catarina e ao Departamento de Ciências Contábeis pelos ensinamentos dados para a profissão que escolhi exercer.

“Às vezes faço o que quero  
E às vezes faço o que tenho que fazer”.

(Charlie Brown Jr)

## RESUMO

OLIVEIRA, Marcos Vinicius Bona de. **Apuração de custos: Estudo de Caso em uma empresa prestadora de serviços na área de contabilidade de condomínios**. 53f. Monografia – Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Com a crescente concorrência no mercado, é cada vez mais necessária a adoção de diferenciais estratégicos pelas empresas prestadoras de serviços. Um dos principais é o preço do serviço prestado. Mas, para a formação desse preço, o empresário deve saber os custos de sua empresa, e com essa informação apresentar valores mais competitivos no mercado. Dito isso, o objetivo principal desse trabalho é apresentar os custos de uma empresa prestadora de serviços de assessoria condominial. Para a realização deste objetivo, o presente trabalho é um estudo de caso, que descreve a estrutura de gastos da empresa selecionada, realizado através de uma abordagem qualitativa. Na fundamentação, são abordados conceitos da contabilidade de custos, custos diretos e indiretos, os métodos de custeio, com ênfase no custeio baseado em atividades, além dos direcionadores citados na literatura. Na seqüência, após um breve histórico da empresa, foram identificadas as principais atividades realizadas, que foram usadas ao longo do trabalho como direcionadores dos custos apurados. Através dessas atividades, os custos diretos e indiretos foram alocados conforme o direcionador utilizado em cada etapa. Nos resultados obtidos, foi verificado que o método utilizado se mostrou aplicável na alocação dos custos da empresa conforme as atividades realizadas, e assim evidenciou aos gestores uma melhor visualização dos custos demandados por cada atividade desenvolvida na empresa.

**Palavras Chave:** Prestadoras de Serviços. Administração de Condomínios. Contabilidade de Custos. ABC (custeio baseado em atividades).

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Métodos de Custeio .....	23
Quadro 2: Enquadramento em função do faturamento .....	31
Quadro 3: Levantamento dos custos .....	32
Quadro 4: Relação de atividades executadas pela Empresa Y .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação custo de mão de obra empregados (proventos, encargos e provisões) referente médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015 .....	33
Tabela 2: Relação Custo/Horas empregados por funções referente médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015 .....	34
Tabela 3: Custos indiretos referentes médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015 .....	35
Tabela 4: Mão de obra direta .....	38
Tabela 5: Aluguel sala comercial, IPTU e taxa de condomínio .....	39
Tabela 6: Manutenção computadores, aluguel de equipamentos, Internet, depreciação de computadores e energia elétrica. ....	40
Tabela 7: Software Depto Pessoal e Contábil .....	42
Tabela 8: IPVA, licenciamento obrigatório, seguro DPVAT, combustível, depreciação motocicleta .....	43
Tabela 9: Suporte Tributário .....	44
Tabela 10: Material de Expediente .....	45
Tabela 11: Telefone Fixo e Celular.....	46
Tabela 12: Custos diretos e indiretos direcionados as atividades .....	47



## LISTA DE ABREVIATURAS

**ABC** - Custeio Baseado em Atividades

**CLT** - Consolidação das Leis do Trabalho

**COFINS** - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

**CNPJ** - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

**CPP** - Contribuição Previdenciária Patronal

**CSLL** – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**DAS** - Documento de Arrecadação Simplificada

**DEPTO** - Departamento

**DIEESE** - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

**DPVAT** - Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre

**EPP** - Empresa de Pequeno Porte

**FAP** - Fator Acidentário de Prevenção

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**INSS** - Instituto Nacional de Seguridade Social

**ISS** – Imposto Sobre Serviços

**IPTU** - Imposto Predial e Territorial Urbano

**IPVA** - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

**MPE** - Micro e Pequenas Empresas

**PF** – Pessoa Física

**PIS** – Programa de Integração Social

**PJ** – Pessoa Jurídica

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SIMPLES** - Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

**UF** - Unidade da Federação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	METODOLOGIA .....	16
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.6	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	19
2.1.1	Classificação de Custos .....	20
2.2	MÉTODOS DE CUSTEIO.....	22
2.2.1	ABC (Activity Based Costing) .....	23
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>30</b>
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	30
3.2	LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	31
3.3	APRESENTAÇÃO DA APURAÇÃO DE CUSTOS .....	37
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
4.1	CONCLUSÕES DO TRABALHO .....	49
4.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	50
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As administradoras de condomínios têm como atribuições, de modo geral, a gestão administrativa/financeira, de recursos humanos e de assuntos jurídicos. Vale ressaltar que as administradoras dão suporte ao trabalho realizado pelo síndico, responsável legal pelo condomínio. Tendo este volume de rotinas relacionadas à administração de condomínios, é de grande valia contar com apoio especializado para planejar e executar as ações que irão gerar melhorias para o grupo de moradores como um todo (ADMINISTRADORES, 2015).

Ainda, com o aumento significativo do número de áreas comuns e de lazer, crescentes questões jurídicas, necessidade de rigor nas prestações de contas, regras contábeis mais complexas e evoluções em administração de recursos humanos, por exemplo, fizeram com que também os pequenos e médios condomínios tivessem que se adaptar a esta nova realidade, buscando apoio de administradoras profissionais (CONDOWORKS, 2015).

Além disso, conforme exposto pelo portal Economia SC, com o estímulo de programas de financiamento de moradia do Governo Federal, como o Minha Casa, Minha Vida, o número de imóveis populares cresceu muito nos últimos cinco anos na Grande Florianópolis. A estimativa é que desde 2009 tenham sido entregues mais de 6 mil unidades (ECONOMIA SC, 2015).

Posto isto, percebe-se que há demanda para os serviços prestados pelas administradoras de condomínios, seja em virtude da necessidade de rotinas cada vez mais complexas como também pela quantidade de imóveis sendo entregues todos os anos.

Com a competitividade do mercado em alta, há a necessidade de que as organizações tenham como foco principal a busca por um diferencial em relação aos seus concorrentes para continuarem em atividade no mercado, e, para que se tenham êxito, devem buscar a qualidade nos serviços prestados. Os gestores, para chegarem a este objetivo, precisam de diversas ferramentas

para informação, sejam elas financeiras, contábeis, econômicas, entre outras, visando um bom gerenciamento.

Através destas informações, a contabilidade de custos aparece como uma especialidade de auxílio aos tomadores de decisão, no que diz respeito a assessoria e análise destas informações, com a finalidade de auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos.

Em seu início, a contabilidade de custos veio para ajudar na mensuração do valor dos produtos produzidos, com o foco nas indústrias. Mas no decorrer do tempo, houve uma grande expansão nas empresas de prestação de serviços, que começaram a usar esta especialidade, para que se pudesse mensurar os custos dos serviços prestados aos seus clientes.

De acordo com dados de pesquisas feitas pelo IBGE (2015), foi apontado que, das 694 mil empresas que iniciaram suas atividades em 2009, apenas 47,5% delas estavam em funcionamento em 2013. Este estudo também revelou que, após o primeiro ano de funcionamento, 158 mil empresas já haviam encerrado suas atividades. Com base nesses números, percebe-se que empresas de pequeno porte possuem deficiências administrativas, e para isso a contabilidade de custos possui ferramentas que podem ajudar a mudar esta realidade, fazendo com que as informações geradas pelos sistemas entrem em consonância com o formato da empresa e auxiliem na tomada de decisão por parte dos gestores.

Um estudo anterior do SEBRAE (2013), que utilizou as empresas constituídas em 2007, nesta mesma linha do apresentado pelo IBGE (2015), porém, focados para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) e tratando da sobrevivência destas, mostrou que para as empresas prestadoras de serviços em Santa Catarina, o percentual de continuidade das atividades nos seus 2 primeiros anos foi de 72,30%, conforme SEBRAE (2013). Além do segmento da prestação de serviços, este estudo mostrou também o percentual de sobrevivência de outros segmentos como a Indústria (81,70%), Comércio (76,90%) e Construção (76,40%), evidenciando que a prestação de serviços obteve o menor índice.

Nesta proposta de estudo, é focada a mensuração dos custos dos serviços prestados, para que este instrumento seja utilizado por seus gestores.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Tendo em vista que as informações contábeis têm uma importância relevante na tomada de decisão das empresas, a Contabilidade de Custos veio como mais uma especialidade no auxílio a estes gestores, aprimorando a relação entre o custo e os produtos/serviços.

Porém, na contabilidade de custos, existem vários métodos para mensuração, cada um contendo seus detalhamentos e focos, sendo todos usados como ferramentas de informação para gerenciamento.

Com base nisso, é sugerida a preparação de um sistema de custeio em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade em condomínios, para que se tenha conhecimento de como estão sendo empregando seus recursos e assim servir de base para a tomada de decisão.

Segundo Kaplan (1999, apud Mauad e Pamplona, 2002) as empresas de serviços são candidatas ideais ao custeio baseado em atividade, mais ainda que as empresas de produção, devido as suas características onde praticamente todos os seus custos são indiretos e aparentemente fixos.

Sendo assim, apresenta-se o dado questionamento: O método de custeio ABC terá aplicabilidade quando utilizado em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade de condomínios ?

## 1.2 OBJETIVOS

Estão apontados na sequencia os objetivos gerais e específicos do estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da presente pesquisa é verificar se há a aplicabilidade da apuração dos custos numa empresa que realiza a prestação de serviços de contabilidade e assessoria de condomínios utilizando o método de custeio ABC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar o levantamento de gastos e utilizá-lo na aplicação do método de custeamento da empresa em questão;
- b) Identificar etapas e processos da empresa estudada;
- c) Classificar os gastos em custos e despesas e, posteriormente, em custos diretos e indiretos;
- d) Utilizar o método de custeio ABC para a apuração dos custos das atividades da empresa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Como contribuição prática, foi efetuada a apuração de custo em uma empresa enquadrada no Simples Nacional, como Empresa de Pequeno Porte (EPP), que tem como atividade principal a prestação de serviços na área de contabilidade de condomínios, mostrando que a aplicação deste método pode ser utilizado por empresas de mesma atividade e tamanho, levando em conta as particularidades de cada entidade.

Segundo Raza (2008, p.16) as pequenas empresas

que dependem dos escritórios contábeis não têm, mensalmente, importantes informações em tempo hábil, pois, cada escritório cuida em média de 50 a 150 empresas, não tendo tempo e estrutura necessária para atender seus clientes.

Com o exposto acima, empresas similares a empresa em estudo, contratam outros escritórios contábeis para elaboração de sua contabilidade, e como estes trabalham com um grande número de empresas, não utilizam os recursos da contabilidade de custos de maneira que possa trazer benefícios aos procedimentos pela empresa estudada, como por exemplo, a identificação de retrabalho e de mão de obra ociosa, que são prejudiciais a empresa e apontados somente com uma atenção devida e direcionada.

O estudo tem por finalidade trazer informações às empresas de porte similar a empresa estudada, e assim, auxiliar em sua continuidade no mercado, sendo estas empresas com grande participação na economia do país, fonte de riquezas e emprego. No Brasil, de um universo de aproximadamente 6,4 milhões de empresas, 99% são consideradas micro e pequenas empresas (SEBRAE-NA/DIEESE 2013), sendo responsáveis por 52% dos empregos formais no setor privado, totalizando 16,10 milhões de trabalhadores. Com estas informações já se justificaria um sistema de custos moldado a estas empresas.

Esta proposta se deu em virtude da empresa estudada não utilizar nenhum método de custeio, e sabendo apenas que foram auferidas receitas e incorridas despesas no período, e com isso tem dificuldades em saber onde e como que estão sendo aplicados seus recursos. Os administradores buscam na contabilidade de custos, encontrar respostas em relação aos serviços prestados aos seus clientes, de modo a identificar e aprimorar a utilização de seus recursos.

Com a explanação citada, a empresa mostra desejo em implantar um método de custeio aos seus serviços prestados, assim gerando informação com uma maior riqueza de detalhamento, com o intuito de usar estas informações como base para as tomadas de decisões e assim entender melhor o funcionamento de sua empresa.



Como ponto de partida, os administradores utilizarão deste estudo, como instrumento para aperfeiçoamento dos serviços prestados aos seus clientes, auxiliando na tomada de decisão de sua empresa com a finalidade de melhor direcionar a aplicação de recursos.

#### 1.4 METODOLOGIA

Este estudo se enquadra como um trabalho de monografia e em razão dos objetivos delineados classifica-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Cervo e Bervian (1983, p.55), “trata-se do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.” Portanto, este trabalho visa descrever a estrutura de gastos que a empresa selecionada possui, para depois propor uma apuração através de um sistema de custos.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Fachin (1993, p. 102), “[...] diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto [...]”, pois esse estudo propõe-se a esclarecer os conceitos e métodos utilizados pela contabilidade de custos, por meio de material já publicado.

Além disso, foi realizado um estudo de caso, que é definido por Raupp e Beuren (2003,p. 84) como um “[...] estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.” Ou seja, pretende fornecer informações mais detalhadas em relação a um assunto específico, como no caso de apuração de custos de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade em condomínios.

Com relação à abordagem do problema, esta pesquisa é realizada por meio de pesquisa qualitativa, que segundo Raupp e Beuren (2003, p 92), “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.” Portanto,

procurou-se maior profundidade neste trabalho por meio da abordagem qualitativa, sendo realizada com entrevista semi-estruturada que de acordo com Raupp e Beuren (2003, p. 132), “[...] permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes. Para alguns tipos de pesquisas qualitativas, a entrevista semi-estruturada parece ser um dos principais instrumentos de coleta de dados que o pesquisador dispõe.” Por essa maior interação, esse instrumento de coleta de dados torna-se mais interessante a este estudo de caso, fornecendo informações mais relevantes.

Portanto, este trabalho buscou atingir seus objetivos com os procedimentos metodológicos pretendidos, de forma a possibilitar um trabalho completo que possa beneficiar também outras empresas do setor selecionado para a pesquisa.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O primeiro aspecto delimitador do estudo é quanto a sua abrangência, pois o estudo delimita-se a uma empresa da área de prestação de serviços em contabilidade de condomínios, localizada em Florianópolis. Além disso, a proposta analisa exclusivamente as características particulares da empresa em questão, servindo apenas como um direcionador para outras empresas do ramo.

Outro delimitador diz respeito aos dados coletados para este estudo, pois se referem aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015, apresentados através das médias deste períodos.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo está organizado em quatro capítulos: Introdução, fundamentação teórica, apresentação e análise dos dados e se encerra com as considerações finais.

O primeiro capítulo aborda a apresentação do estudo, dividido em introdução, tema e problema, objetivos, justificativa metodologia da pesquisa e delimitação da pesquisa.

O segundo capítulo refere-se ao embasamento teórico do estudo, onde estão fundamentados os conceitos relacionados com o método de custeio utilizado pela empresa, seus pontos fortes e fracos. Também é abordado o ramo de atividade da empresa e as suas principais características.

Já o terceiro capítulo apresenta o mapeamento detalhado da empresa estudada, mencionando a sua estrutura organizacional, identificando as atividade desenvolvida, e expondo a sua estrutura de gastos e, a partir destes dados, é realizada a proposição da metodologia de apuração do custo pelo ABC e os resultados apurados.

O quarto capítulo aborda as conclusões, analisando os resultados obtidos, as limitações, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

Por fim são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico utilizado no trabalho, bem como a sua abrangência e as suas características, buscando contribuir com o entendimento da pesquisa.

### 2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos é uma das principais especialidades para verificar se uma empresa, tanto prestadora de serviços como de atividade comercial, tem lucro ou prejuízo quando da realização da sua atividade. Mas este ramo da contabilidade não é limitado a designar os custos, e sim a gerar as informações, como a identificação de desperdícios, tempo ocioso entre outras, para auxiliar nas tomadas de decisões.

Como define Martins (2006, p.21),

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre o administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

Para Martins (2006), a preocupação dos profissionais da área foi primeiramente a de elaborar a contabilidade de custos apenas para resolver os problemas de mensuração dos estoques e dos resultados, e não a de fazer dela um instrumento de administração. Por essa razão, a contabilidade de custos não teve o seu potencial no campo gerencial utilizado inicialmente.

O mesmo autor lembra ainda que, até a revolução industrial, existia apenas a contabilidade financeira, já que os bens eram quase todos feitos por grupos de pessoas que raramente constituíam entidades jurídicas. Com o aparecimento das indústrias, fez-se necessária a adaptação dos critérios usados na contabilidade comercial. A partir de tal acontecimento, a Contabilidade de Custos passou a ter objetivos que não possuía anteriormente: o controle e a ajuda nas tomadas de decisão.

Seguindo nesta mesma linha, Bornia (2009, p. 12) menciona que:

com o crescimento das empresas e o conseqüente aumento na complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis ao auxílio gerencial, extrapolando a mera determinação contábil do resultado do exercício.

São três os objetivos da contabilidade de custos no meio empresarial, segundo Ferreira (2007):

- a) determinação do lucro da empresa;
- b) auxílio ao controle empresarial e;
- c) auxílio à tomada de decisões.

O mesmo autor discorre ainda que a contabilidade de custos tornou-se importante para a contabilidade como um todo, sendo de grande valia aos processos decisórios.

### **2.1.1 Classificação de Custos**

Este tópico tem por objetivo conceituar custo e após isto, classificá-los em dois tipos: os custos diretos e indiretos.

Custo, para Martins (2006, p.25) é o "gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços".

Já Ferreira (2007, p.24) o define como sendo:

Gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Portanto, pode-se dizer que o custo é também um gasto, reconhecido como custo no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou a execução de um serviço.

Ribeiro (2009, p.20) segue esta mesma linha, quando comenta que custo "compreende a soma dos gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na fabricação de outros bens".

Com os conceitos expostos, compreende-se que custo é o dispêndio de bens e serviços para a obtenção de outros bens e serviços.

Conforme colocado por Padoveze (2006, p. 41) a "classificação mais antiga e mais utilizada é em relação ao objeto de custo, ou seja, classificando-se os custos como diretos e indiretos em relação ao produto ou serviço que está sendo produzido e fornecido pela empresa".

Os custos diretos, segundo Martins (2006, p.48), "são os que podem ser diretamente apropriados aos produtos, pois esta ligado a cada tipo de bem ou função de custo, bastando apenas haver uma variável facilmente identificável, como por exemplo, as horas de mão de obra utilizadas e a quantidade de material consumido".

Já Ferreira (2007, p. 53) coloca que, "Como custos diretos entende-se aqueles custos que podem ser imediatamente apropriados a um só tipo de produto ou a um só tipo de serviço".

Custos diretos "são aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados com o objeto do custeio. São os diretamente identificados a seus portadores" para Leone e Leone (2010, p. 35). Inference-se desses conceitos que os custos diretos são aqueles que facilmente podem ser identificados e alocados aos determinados produtos e serviços.

Os custos indiretos, para Martins (2006) são os custos que não oferecem condição de uma medida objetiva, ou seja, eles normalmente são comuns a dois ou mais objetos de custeio, não podendo ser apropriado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento do evento. Como exemplo é possível citar o aluguel do estabelecimento, a manutenção de equipamentos e a mão de obra indireta.

Ferreira (2007, p. 53) os define como "aqueles que ocorrem genericamente em um grupo de atividade, ou em um grupo de departamento, ou na empresa em geral, sem a possibilidade de apropriação direta em cada uma das funções de acumulação de custos".

Já Megliorini (2007, p. 8) define custos indiretos como "os custos apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou outro critério de apropriação".

Segundo Santos (2005, p.68) “Os custos indiretos de produção são custos comuns com mão de obra e materiais necessários para a produção, porém de forma indireta, não sendo conveniente e claramente identificados com unidades, serviços, processos ou produtos específicos”.

Conforme os conceitos apresentados, os custos indiretos também devem ser apropriados aos produtos/serviços, mas como não é possível a apropriação direta, por serem comuns a mais de um objeto de custeio, é necessária a definição de um critério de rateio para estes custos.

Percebe-se, desta forma, que os custos diretos são alocados e identificados com maior facilidade por serem apropriados diretamente aos produtos/serviços, por outro lado, isto não ocorre com os custos indiretos, pois necessitam de alguma forma de rateio para sua apropriação aos produtos/serviços.

## 2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

A crescente necessidade de aplicar valores monetários a produtos e serviços fez com que a contabilidade de custos gerasse métodos de custeamento cada vez mais aprimorados para serem utilizados no controle e na tomada de decisões.

Para Padoveze (2006, p. 150) métodos de custeio "é o processo de identificar o custo unitário de um produto ou serviço ou de todos os produtos e serviços de uma empresa, partindo do total dos custos diretos e indiretos."

A partir disso foram criados diversos sistemas de custeamento, tanto para fins fiscais quanto para gerenciais, sendo os principais: Custeio por absorção, Custeio variável e ABC (Activity-Based-Costing). Cada um exemplificado no Quadro 1.

Gastos Totais			
Tipos de Gasto	Métodos de Custeio		
	Custo Direto/ Variável	Custeio por Absorção	Custeio ABC/ Custeio Integral
Mão-de-Obra Direta			
Mão-de-Obra Indireta			
Custos Gerais Industriais			
Depreciação			
Mão-de-Obra Administrativa/Comercial			
Despesas Administrativas/Comerciais			
Despesas Financeiras			

**Quadro 1: Métodos de Custeio**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p.151).

Percebe-se, através de uma análise no Quadro 1 que todos os métodos buscam atender seus objetivos na questão da apuração dos custos, mas se diferem quando leva-se em conta a abrangência dos gastos utilizados, cabendo a cada empresa utilizar o método que se enquadre conforme a sua necessidade de informações para seu processo decisório.

### 2.2.1 ABC (Activity Based Costing)

O ABC (Activity Based Costing) como o próprio nome sugere, tem como estrutura chave a utilização dos recursos em relação as atividades executadas, focando principalmente na distribuição dos custos indiretos nos produtos/serviços.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004, p.131) “O custeio baseado em atividades (ABC) aprimora um sistema de custeio ao considerar as atividades individuais como objetos de custo fundamentais”.

Segundo Megliorini (2007, p.152) o ABC tem como proposta:

Aprimorar os custos indiretos às atividades, pois, conforme a filosofia por ela apregoada, são elas as geradoras de recursos. Assim, cada um dos custos indiretos deve ser relacionado às suas respectivas atividades por meio de direcionadores de



recursos, que melhor representam as formas de consumo desses recursos, e, em seguida, apropriado aos produtos, serviços ou outros objetos de custeio, conforme os direcionadores de atividades mais adequados.

Conforme os conceitos apresentados, é possível concluir que o custeio baseado em atividades (ABC), permite alocar os custos indiretos através de direcionadores de recursos mais adequados.

“O custeio baseado em atividades ou ABC (Activity-Based-Costing) é um método que permite medir o custo e o desempenho das atividades e dos objetos de custo”, conforme Ferreira (2007, p.186).

Padoveze (2006, p.204) define o ABC da seguinte forma:

Podemos então definir o custo por atividade como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação de cada atividade na organização, que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações, que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso. O custeamento por atividade também é denominado custeio baseado em transações.

Para Koliver (2008, p.491) comenta que o ABC

configura modalidade de custeio por absorção, sem a classificação dos custos segundo o grau de ocupação da empresa. Mais ainda, que a apropriação dos custos, embora com a busca de alto grau de respeito à causalidade, é efetuada com base em valores reais, tanto em termos físicos quanto monetários.

Uma das principais características deste método, segundo Martins (2006), é a redução significativa das diferenças encontradas pelo rateio arbitrário dos custos.

Segundo Ferreira (2007, p.186) o ABC está fundamentado, em três premissas básicas:

1. Os produtos requerem atividades;
2. As atividades consomem recursos;
3. Os recursos custam dinheiro.

Nakagawa (2009, p.42) coloca que atividade pode ser definida como:

Um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido mais amplo, entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos.

Para Martins (2006, p.93), atividade é:

Uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas.

Megliorini (2007, p.154) diz que:

para mapear as atividades executadas pelos departamentos de uma empresa, pode-se agrupá-las em três categorias básicas:

- Atividades que agregam valor ao processo, consideradas necessárias ao processo e que os clientes valorizam, como a pintura do produto e a compra de materiais, por exemplo;
- Atividades que não agregam valor ao processo, mas que são necessárias ou obrigatórias para os negócios da empresa, como os registros contábeis e o back-up de arquivos;
- Atividades que não agregam valor ao processo e que são desnecessárias, como esperas, retrabalhos e controles supérfluos.

Depois de identificadas as atividades, os gestores podem focar aquelas que geram valor para o cliente e eliminar as que apenas aumentam o custo dos produtos, serviços ou outros objetos de custeio sem lhes agregar valor, possibilitando, desta forma, reduzir custos. Nesse ponto reside uma das principais vantagens do custeio ABC.

Ao contrário dos outros métodos, este consiste em direcionar os seus custos indiretos por atividades, e não por centros de custos ou departamento. (Iudícibus; Martins; Gelbcke, 2003, p.344).

Os mesmos autores ainda comentam que

Para cada atividade relevante, identifica-se o fator pelo qual se passa a mensurar, da forma mais lógica possível, quanto de

seu custo (da atividade) deve ser atribuído a cada produto. Esse favor, denominado direcionador de custo, por refletir a verdadeira relação entre os produtos e a ocorrência dos custos, reduz sensivelmente as distorções causadas por rateios arbitrários dos sistemas tradicionais de custeio.

Faz-se entender que as atividades são realizadas através da utilização de recursos, e estes são mensurados e apontados através dos direcionadores de custos.

O direcionador de custos é para Martins (2006, p.96) o "fator que determina o custo de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos seus custos".

Já Ferreira (2007, p.193) traz o direcionador de custos com outra nomenclatura, a de indutor de custos, e o denomina como "o fator capaz de causar uma alteração no custo de uma atividade".

Os direcionadores de custos são distinguidos em dois tipos: os direcionadores de primeiro estágio, denominados de direcionadores de custos de recursos, e os direcionadores de segundo estágio, denominados direcionadores de custos de atividades.

Martins (2006, p.96) trata o direcionador de custos de recursos como o que "identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades". Já o direcionador de custos de atividades trata como sendo o que "identifica a maneira como os produtos "consomem" atividades e serve para custear produtos (ou outros custeios), ou seja, indica a relação entre as atividades e os produtos".

Ainda de acordo com o mesmo autor (2006, p.95-96) "o que distingue o ABC do sistema tradicional, é a maneira como ele atribui os custos aos produtos. Portanto, o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira "arte" do ABC está na escolha dos direcionadores de custos".

Por fim, Megliorini (2007, 153) discorre que:

no sistema de dois estágios, no primeiro os custos de recursos são apropriados às atividades, utilizando para isso os direcionadores de recursos.

- Direcionadores de recursos: são aqueles que identificam como as atividades consomem recursos, considerando a relação entre estes e as atividades e permitindo custeá-la

No segundo estágio, apropriam-se os custos das atividades aos produtos, utilizando para isso os direcionadores de atividades.

- Direcionadores de atividades: são aqueles que identificam como os objetos de custeio consomem as atividades, permitindo custeá-las.

Sobre os direcionadores, estes podem ser de recursos ou de atividades, sendo que o primeiro demonstra como as atividades da empresa consomem os recursos, e o segundo são alocados os custos dessas atividades aos produtos/serviços.

Com isto, tem-se que o ABC (Activity Based Costing) é um método que aprimora a alocação dos custos aos produtos, tendo em vista que é fundamental a escolha dos direcionadores de custos, evitando assim, as arbitrariedades nos rateios destes.

Ferreira (2007, P.191) aponta como:

a principal vantagem desse sistema está na melhor e mais racional alocação dos custos indiretos, reconhecendo as relações causais dos direcionadores de custo e das atividades consumidas pelos produto, apresentando aos administradores informações relevantes em relação:

- À redução de custos das atividades;
- À eliminação de atividades que não agregam valor ao produto;
- Ao conhecimento dos custos de atividades e funções;
- Às análises de causa e efeito dos custos.

Padoveze (2006, p.217) discorre que:

as vantagens do custeamento por atividade, como método para proceder a uma distribuição dos custos indiretos de fabricação aos produtos, de forma mais acurada, parecem claras. O método permite apurar custos de forma mais precisa, ao

mesmo tempo em que auxilia no processo de controle dos custos das atividades.

Megliorini (2007, p.154) aponta como desvantagem do ABC o “fato de não segregar os custos fixos e apropriá-los aos objetos de custeio, o custeio ABC acaba se assemelhando ao custeio por absorção em termos de desvantagens”.

Já Ferreira (2007, p.191) elenca como “um dos pontos fracos ressaltados por muitos autores para o ABC é a complexidade do sistema, que implica um dispêndio de tempo e de recursos que dificulta a estimativa de suas reais vantagens em termo de custo-benefício. Outro ponto fraco está no fato de misturar custos fixos e variáveis”.

Os autores pesquisados definem que, entre as principais vantagens do ABC estão o controle de custos das atividades da empresa e a precisão dos custos envolvidos. Já como desvantagens, além de não haver a separação dos custos fixos e variáveis, este método é muito complexo e demanda tempo para a conclusão.

Os métodos de custeio, desde o mais simples até o mais complexo, sempre terão vantagens e desvantagens na sua aplicação e execução, cabendo aos gestores, identificarem qual destes realmente se enquadra na necessidade da empresa.

Conforme Bornia (2009), para que seja aplicado o método ABC, deve haver a realização de quatro etapas: mapeamento das atividades da empresa, distribuição dos custos às atividades, distribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas e a distribuição dos custos aos produtos.

Devido a grande quantidade de informação necessária para a implementação do método ABC, é importante a participação e treinamento de todos os envolvidos, para que o processo seja realizado e os resultados sejam os mais próximos da realidade.

Para que o método ABC tenha êxito na sua aplicação, a escolha dos critérios de aplicação dos direcionadores, tanto os de recursos quanto os de

atividade, são primordiais, evitando assim, a geração de informações incorretas que possam comprometer a tomada de decisão.

Visto as explicações a respeito deste método de custeio, percebe-se o método ABC, por dar um tratamento mais aperfeiçoado a apropriação dos custos indiretos, é mais apurado no tratamento dos custos das empresas, visando reconhecer seus reais causadores, e assim, trazendo um melhor controle a administração das empresas.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa utilizada para este estudo de caso, por motivos de privacidade, solicitou que não fossem apresentados seu CNPJ, nem sua razão social, ou qualquer outra informação que a identifique. Em função deste pedido, será adotado o nome "Empresa Y".

A Empresa Y iniciou suas atividades em 1987, portanto está no mercado há 28 anos, quando um bancário, já contador, resolveu se tornar dono do próprio negócio e viu nos serviços de administração de condomínios, um futuro promissor. No começo, conseguiu conciliar as duas atividades, porém, em virtude do aumento das atividades, decidiu continuar apenas com a Empresa Y.

Devido a necessidade de expansão da Empresa Y e também da delegação de funções, o proprietário decidiu por abrir a sociedade e convidou duas funcionárias para esta empreitada.

Em meados de 2010, o proprietário e fundador da Empresa Y veio a falecer, tendo suas atribuições de contador repassadas para um empregado contratado para esta função, até que sua filha, estudante em ciências contábeis, estivesse apta a substituir suas funções.

A Empresa Y, desde o início de suas atividades, sempre manteve seu endereço no centro de Florianópolis, por acreditar ser o melhor lugar para exercer seus serviços, tendo em vista que neste bairro encontram-se a maioria dos órgãos públicos ligados a sua atividade, além de uma infinidade de bancos.

Em 2015, ano base para este estudo, a Empresa Y era optante do Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES NACIONAL) através da Lei Complementar 123/2006, enquadrada no ANEXO III e classificada como EPP, segundo Lei Complementar 139/2011, em função do seu faturamento, conforme quadro 2.

<b>Porte</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Microempreendedor individual	Até R\$ 60 mil
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte (EPP)	Acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões

**Quadro 2: Enquadramento em função do faturamento**

Fonte: Adaptado Lei Complementar 139/2011

### 3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Após breve introdução a respeito da empresa estudada, este capítulo mostra a identificação dos custos, em diretos e indiretos, e nas despesas, ressaltando que os dados apresentados neste estudo são com base nas médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015, com isto, tenta-se evitar o impacto de algum dado discrepante.



Relação	Custo Direto	Custo Indireto	Despesas
Aluguel Sala Comercial		X	
IPTU		X	
Taxa de Condomínio		X	
Energia Elétrica		X	
Honorários Contábeis + 13º			X
Manutenção Computadores		X	
Software - Contábil		X	
Software - Depto Pessoal		X	
Aluguel de Equipamentos (Impressoras)		X	
Serviço de Limpeza			X
Telefone Celular		X	
Telefone Fixo		X	
Internet		X	
IPVA		X	
Licenciamento Obrigatório		X	
Seguro DPVAT		X	
Combustível		X	
Depreciação Motocicleta		X	
Depreciação Computadores		X	
Suporte Tributário		X	
Salários e Encargos	X		
Pró labores e Encargos			X
Vale Alimentação/Refeição			X
Vale Transporte			X
Seguro de Vida			X
Imposto sobre o faturamento			X
Publicidade e Propaganda			X
Material de Limpeza			X
Material de Expediente (Escritório)		X	

### Quadro 3: Levantamento dos custos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Com base na documentação entregue pela empresa para a elaboração deste trabalho, no quadro 3 consta a relação com todos os gastos referentes ao período estudado.

A Empresa Y, por ser optante do Simples Nacional enquadrada no anexo III, recolhe em sua GPS apenas os valores retidos dos empregados, sócios e prestadores autônomos. O tratamento dado aos demais recolhimentos previdenciários (CPP, FAP entre outros) são feitos através da DAS, conforme artigo 13 inciso VI da Lei Complementar nº 123 (BRASIL,2006) .

A tabela 2 mostra os custos incorridos com salários, encargos e demais benefícios para o período estudado.

Relação Valores Empregados		Valor R\$	
1	Proventos	R\$	23.994,33
2	FGTS	R\$	1.919,55
3	Provisão Férias + 1/3	R\$	2.666,04
4	Provisão FGTS s/ Férias + 1/3	R\$	213,28
5	Provisão 13º Salário	R\$	1.999,53
6	Provisão FGTS s/ 13º Salário	R\$	159,96
TOTAL		R\$	30.952,69

**Tabela 1: Relação custo de mão de obra empregados (proventos, encargos e provisões) referente médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A empresa tem em seu quadro funcional um assistente financeiro, três auxiliares de departamento pessoal, cinco auxiliares de escritório, um motoboy, um office-boy e uma recepcionista, totalizando 12 empregados.

Para gratificar aos funcionários que permanecem na empresa, a cada ano de contrato, é pago R\$ 74,79 a título de anuênio.

Para obter os valores do custo/hora de cada função, foi utilizada a média para as funções que possuem mais de um empregado. Os gastos referentes ao vale transporte, vale alimentação/vale refeição e seguro de vida, não foram utilizados na base de cálculo, pois segundo Martins (2006, p.143) "não se agregam dos custos de transporte, alimentação etc., normalmente fixos e não proporcionais aos salários pagos".

Todos os funcionários estão enquadrados no regime da CLT e foram contratados com uma carga horária de 220 por mês, porém, após levantamento, foi constatado que foram trabalhadas em média 184 horas, sendo estes números utilizados para o cálculo do custo/hora, conforme evidenciado na Tabela 3.

Cargos		Custo/Hora - R\$	
1	Assistente Financeiro	R\$	16,08
2	Auxiliar de Depto Pessoal	R\$	12,70
3	Auxiliar de Escritório	R\$	14,94
4	Motoboy	R\$	13,04
5	Office-boy	R\$	13,45
6	Recepcionista	R\$	12,87

**Tabela 2: Relação Custo/Horas empregados por funções referente médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os dados referentes a Custo/Hora listados na tabela 3 estão arredondados em 2 casas decimais, porém no cálculo de distribuição para as atividades foram utilizadas 6 casas decimais.

Ainda na Tabela 3, observa-se que office-boy e o motoboy tem o 3º e 4º maior custo/hora da Empresa Y, respectivamente. No caso do office-boy, isto deve-se ao fato de ser um dos funcionários mais antigo da empresa, tendo assim, a influência do anuênio. Já no caso do motoboy, a empresa paga a verba de periculosidade, que incide em 30% sobre o salário base.

Já os custos indiretos como: aluguel sala comercial, IPTU, taxa de condomínio, energia elétrica, manutenção de computadores, software contábil, software depto pessoal, aluguel de equipamentos (impressoras), telefone celular, telefone fixo, internet, IPVA, Licenciamento obrigatório, seguro DPVAT, combustível, depreciação motocicleta, depreciação computadores, suporte tributário e material de expediente (escritório) são relacionados na Tabela 4 com seus respectivos valores.

Custos Indiretos		Valor R\$	
1	Aluguel Sala Comercial	R\$	2.835,78
2	IPTU	R\$	147,94
3	Taxa de Condomínio	R\$	1.067,09
4	Energia Elétrica	R\$	713,01
5	Manutenção Computadores	R\$	724,00
6	Software - Contábil	R\$	932,83
7	Software - Depto Pessoal	R\$	348,03
8	Aluguel de Equipamentos (Impressoras)	R\$	1.018,33
9	Telefone Celular	R\$	364,94
10	Telefone Fixo	R\$	678,59
11	Internet	R\$	93,80
12	IPVA	R\$	5,67
13	Licenciamento Obrigatório	R\$	5,60
14	Seguro DPVAT	R\$	8,26
15	Combustível	R\$	310,00
16	Depreciação Motocicleta	R\$	175,90
17	Depreciação Computadores	R\$	333,33
18	Suporte Tributário	R\$	87,50
19	Material de Expediente (Escritório)	R\$	703,26
	TOTAL	R\$	10.553,86

**Tabela 3: Custos indiretos referentes médias dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Terminado o processo de averiguação dos custos, após a análise da documentação entregue pela Empresa Y, o próximo passo é o apontamento das atividades executadas pela empresa, após entrevista com os funcionários e também com base na observação, onde passam a ser elencadas no Quadro 3.

Atividades Executadas pela Empresa	
1	Registros de Atas e solicitação de documentos em cartório
2	Separação e Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no Centro
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios do centro
4	Leitura de Gás/Água
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios das demais regiões
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos
8	Pagamentos via Internet Banking
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores
11	Confecção de Balancetes dos condomínios
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação
16	Fechamento e Emissão de Rescisões de Contrato de Trabalho
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias
18	Simulação de Rescisões
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone
21	Separação dos Balancetes de Condomínio a serem entregues
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues

**Quadro 4: Relação de atividades executadas pela Empresa Y**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

As atividades relacionadas no Quadro 4 são distribuídas aos seguintes cargos, conforme abaixo:

- Atividades 1, 2 e 3 - Office-boy;
- Atividades 4, 5 e 6 - Motoboy;
- Atividades 7, 8, 9 e 10 - Assistente Financeiro;
- Atividades 11 e 12 - Auxiliar de Escritório;
- Atividades 13, 14, 15, 16, 17 e 18 - Auxiliar de Depto Pessoal;
- Atividades 19, 20, 21 e 22 - Recepcionista.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DA APURAÇÃO DE CUSTOS

Após o levantamento dos dados da Empresa Y, como o das atividades executadas, custo/hora por cargos, relação dos custos diretos e indiretos, este capítulo segue com a proposta da implementação do método de custeio ABC (Activity Based Costing).

Nesta etapa do trabalho, são apresentados os custos diretos, alocados diretamente as atividades, e indiretos, sendo este último alocado as atividades por meio de direcionadores. A apuração destes custos foi conduzido a nível das atividades, justamente por uma indefinição dos gestores em decidir o foco do objeto entre cliente/serviço.

A tabela 5 mostra a distribuição das horas utilizadas na realização de cada atividade.

Atividades Executadas pela Empresa		Horas	Custo/Hora R\$	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	40	R\$ 13,44	R\$ 537,96
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	65	R\$ 13,44	R\$ 874,18
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	79	R\$ 13,44	R\$ 1.062,47
4	Leitura de Gás/Água	25	R\$ 13,04	R\$ 325,97
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	145	R\$ 13,04	R\$ 1.890,60
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	14	R\$ 13,04	R\$ 182,54
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	135	R\$ 16,08	R\$ 2.171,41
8	Pagamentos via Internet Banking	5	R\$ 16,08	R\$ 80,42
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	35	R\$ 16,08	R\$ 562,96
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	9	R\$ 16,08	R\$ 144,76
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	736	R\$ 14,94	R\$ 10.994,49
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	184	R\$ 14,94	R\$ 2.748,62
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	350	R\$ 12,70	R\$ 4.443,97
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	125	R\$ 12,70	R\$ 1.587,13
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	25	R\$ 12,70	R\$ 317,43
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	18	R\$ 12,70	R\$ 228,55
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	14	R\$ 12,70	R\$ 177,76
18	Simulação de Rescisões	20	R\$ 12,70	R\$ 253,94
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	20	R\$ 12,87	R\$ 257,34
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	70	R\$ 12,87	R\$ 900,69
21	Separação dos Balancetes de Condomínio a serem entregues	55	R\$ 12,87	R\$ 707,69
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	39	R\$ 12,87	R\$ 501,81
TOTAL		2208	R\$ 14,02	R\$ 30.952,69

**Tabela 4: Mão de obra direta**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Nos resultados obtidos através da Tabela 5, que apresenta os custos referentes a mão de obra foram alocados em função da hora de mão direta utilizada na realização de cada atividade. Nesta tabela percebe-se que a atividade 11 é executada em 736 horas, isto deve-se em função de ser uma das 2 atividades executadas pelos 5 auxiliares de escritório, sendo a mais complexa.

A seguir, este estudo segue com a alocação dos custos indiretos através de direcionadores. A Tabela 6 traz os custos referentes ao aluguel da sala comercial, IPTU e a taxa de condomínio, o direcionador utilizado foi a área

privativa ocupada por cada atividade, porém, não participaram as atividades executadas tanto pelo motoboy quanto pelo office-boy, em função de suas atividades serem externas ao escritório.

Como mencionado no final do 3.2, as atividades 7, 8, 9 e 10 são realizadas pelo assistente financeiro, as atividades 11 e 12 são realizadas por todos os 5 auxiliares de escritório, as atividades 13, 14, 15, 16, 17 e 18 pelos 3 auxiliares de Depto Pessoal e as atividades 19, 20, 21 e 22 pela recepcionista, sendo que estes ocupam privativamente 3,75M<sup>2</sup>, 15,8625M<sup>2</sup>, 9,5175M<sup>2</sup> e 3,1725M<sup>2</sup>, respectivamente. Como estas as atividades são realizadas por todos os funcionários de seus setores, neste caso, a distribuição foi feita com base na área ocupada pela quantidade de atividades executadas.

Atividades Executadas pela Empresa		Área Ocupada/ M <sup>2</sup>	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-
4	Leitura de Gás/Água	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	-	-
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	-	-
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	0,9375	R\$ 117,56
8	Pagamentos via Internet Banking	0,9375	R\$ 117,56
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	0,9375	R\$ 117,56
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	0,9375	R\$ 117,56
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	7,93125	R\$ 994,60
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	7,93125	R\$ 994,60
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	1,58625	R\$ 198,92
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	1,58625	R\$ 198,92
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	1,58625	R\$ 198,92
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	1,58625	R\$ 198,92
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	1,58625	R\$ 198,92
18	Simulação de Rescisões	1,58625	R\$ 198,92
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	0,793125	R\$ 99,46
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	0,793125	R\$ 99,46
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	0,793125	R\$ 99,46
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	0,793125	R\$ 99,46
TOTAL		32,3025	R\$ 4.050,81

**Tabela 5: Aluguel sala comercial, IPTU e taxa de condomínio**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016



Para os custos referentes à manutenção de computadores, aluguel de equipamentos, internet, depreciação de computadores e energia elétrica, o direcionador utilizado foram as horas de utilização dos computadores para as atividades relacionadas, conforme mostra o Tabela 7. As atividades referentes aos serviços executados pelo motoboy e office-boy não participaram, pois estes funcionários não utilizam computadores para exercerem suas atividades.

	Atividades Executadas pela Empresa	Horas Uso Computador	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-
4	Leitura de Gás/Água	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	-	-
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	-	-
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	135	R\$ 211,49
8	Pagamentos via Internet Banking	5	R\$ 7,83
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	35	R\$ 54,83
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	9	R\$ 14,10
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	736	R\$ 1.152,99
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	184	R\$ 288,25
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	350	R\$ 548,30
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	125	R\$ 195,82
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	25	R\$ 39,16
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	18	R\$ 28,20
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	14	R\$ 21,93
18	Simulação de Rescisões	20	R\$ 31,33
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	20	R\$ 31,33
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	70	R\$ 109,66
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	55	R\$ 86,16
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	39	R\$ 61,10
	TOTAL	1840	R\$ 2.882,47

**Tabela 6: Manutenção computadores, aluguel de equipamentos, Internet, depreciação de computadores e energia elétrica.**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Como a Tabela 7 utiliza as horas de utilização dos computadores como direcionador, novamente a atividade 11 aparece como consumindo mais

recursos, justamente por ser a atividade que mais demanda tempo para sua realização.

Para os custos de utilização dos softwares do depto pessoal e contábil, são elencados na Tabela 8 e apresentam como direcionador as horas de utilização para as atividades específicas. Softwares estes que são utilizados somente nas atividades 11 até a 19, com exceção da atividade 15, que é feita com base em um relatório gerado juntamente com o fechamento da folha de pagamento, mas é utilizado o sistema do próprio consórcio de transporte coletivo.

	Atividades Executadas pela Empresa	Horas	Custo/Hora do Software R\$	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-	-
4	Leitura de Gás/Água	-	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	-	-	-
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	-	-	-
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	-	-	-
8	Pagamentos via Internet Banking	-	-	-
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	-	-	-
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	-	-	-
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	736	R\$ 0,99	R\$ 730,39
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	184	R\$ 0,99	R\$ 182,60
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	350	R\$ 0,66	R\$ 231,14
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	125	R\$ 0,66	R\$ 82,55
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	-	-	-
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	18	R\$ 0,66	R\$ 11,89
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	14	R\$ 0,66	R\$ 9,25
18	Simulação de Rescisões	20	R\$ 0,66	R\$ 13,21
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	20	R\$ 0,99	R\$ 19,85
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	-	-	-
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	-	-	-
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	-	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>1467</b>	<b>R\$ 0,87</b>	<b>R\$ 1.280,86</b>

**Tabela 7: Software Depto Pessoal e Contábil**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Para os custos referentes a IPVA, licenciamento obrigatório, seguro DPVAT, combustível e depreciação da motocicleta, o direcionador utilizado foi

o deslocamento feito motoboy para os bancos (pagamentos de contas) e entrega e retirada de documentos nos condomínios que fazem parte da sua rota, conforme apresentado na Tabela 9.

A atividade 4 não sofreu influência deste direcionador, pois em certa época do mês e em alguns condomínios a leitura de gás/água é feita pelo motoboy, mas já coincide com sua ida estes clientes.

Atividades Executadas pela Empresa		Deslocamentos Clientes/Bancos	Custo Unit Deslocamento Clientes/Bancos	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-	-
4	Leitura de Gás/Água	-	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	1179	R\$ 0,42	R\$ 493,71
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	28	R\$ 0,42	R\$ 11,72
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	-	-	-
8	Pagamentos via Internet Banking	-	-	-
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	-	-	-
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	-	-	-
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	-	-	-
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	-	-	-
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	-	-	-
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	-	-	-
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	-	-	-
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	-	-	-
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	-	-	-
18	Simulação de Rescisões	-	-	-
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	-	-	-
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	-	-	-
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	-	-	-
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	-	-	-
TOTAL		1207	R\$ 0,42	R\$ 505,43

**Tabela 8: IPVA, licenciamento obrigatório, seguro DPVAT, combustível, depreciação motocicleta**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Na tabela 9, o valor visualizado é de R\$ 0,42 por questão de arredondamento, porém o valor a ser considerado é de 0,418748964.

Já o custo referente ao suporte tributário, o direcionador empregado foi o número de ligações e consultorias eletrônicas (site). Este serviço é utilizado na sua grande maioria para as atividades relacionadas ao departamento pessoal, mas o assistente financeiro faz uso deste serviço quando há a necessidade de alguma confirmação/orientação no que diz respeito a retenções de imposto (ISS, INSS, PIS-COFINS-CSLL) na fonte nas notas fiscais de pessoas físicas e jurídicas, conforme elencado no Tabela 10.

	Atividades Executadas pela Empresa	Ligações e Consultorias Eletrônica ao Suporte	Custo Unitário	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-	-
4	Leitura de Gás/Água	-	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	-	-	-
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	-	-	-
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	-	-	-
8	Pagamentos via Internet Banking	-	-	-
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	16	R\$ 1,68	R\$ 26,92
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	-	-	-
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	-	-	-
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	-	-	-
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	13	R\$ 1,68	R\$ 21,88
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	-	-	-
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	-	-	-
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	11	R\$ 1,68	R\$ 18,51
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	5	R\$ 1,68	R\$ 8,41
18	Simulação de Rescisões	7	R\$ 1,68	R\$ 11,78
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	-	-	-
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	-	-	-
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	-	-	-
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	-	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>R\$ 1,68</b>	<b>R\$ 87,50</b>

**Tabela 9: Suporte Tributário**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Elabora-se a Tabela 11 a fim de evidenciar os custos referentes à utilização dos materiais de expediente, que teve como direcionador empregado as atividades que consomem estes materiais (após levantamento) com relação as horas utilizadas para o desenvolvimento destas atividades. Em alguns casos, nas atividades de longa duração, houve pouquíssima utilização, sendo estas, excluídas do cálculo.

	Atividades Executadas pela Empresa	Percentual de Uso	Horas	Custo Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-	-
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-	-
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	5,76222%	79	R\$ 40,52
4	Leitura de Gás/Água	-	-	-
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	10,57622%	145	R\$ 74,38
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	1,02115%	14	R\$ 7,18
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	9,84683%	135	R\$ 69,25
8	Pagamentos via Internet Banking	0,36470%	5	R\$ 2,56
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	2,55288%	35	R\$ 17,95
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	-	-	-
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	53,68344%	736	R\$ 377,53
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	-	-	-
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	-	-	-
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	9,11743%	125	R\$ 64,12
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	1,82349%	25	R\$ 12,82
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	1,31291%	18	R\$ 9,23
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	1,02115%	14	R\$ 7,18
18	Simulação de Rescisões	1,45879%	20	R\$ 10,26
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	1,45879%	20	R\$ 10,26
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	-	-	-
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	-	-	-
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	-	-	-
	TOTAL	100%	1371	R\$ 703,26

**Tabela 10: Material de Expediente**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Para finalizar, a Tabela 12 mostra os custos referentes a telefonia fixa e móvel da Empresa Y, o direcionador utilizado foi a quantidade de aparelhos disponíveis, sendo 2 celulares (1 para os auxiliares de departamento pessoal e

1 para os auxiliares de escritório) e 10 telefones fixos (3 para os auxiliares de departamento pessoal, 5 para os auxiliares de escritório, 1 para o assistente financeiro e 1 para a recepcionista), para os cargos com base nas atividades que estes exercem (como já mencionado no final do tópico 3.2). Tanto o motoboy quanto o office-boy utilizam celulares, porém, estes só fazem ligações para os 2 celulares que ficam no escritório.

Atividades Executadas pela Empresa		Quantidade de Telefones/Celular disponíveis		Quantidade de Telefones/Celular disponíveis		Custo Total R\$
		Telefone Fixo	Celular	Custo/ Tel. Fixo	Custo/ Celular	
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4	Leitura de Gás/Água	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	-	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	1	-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
8	Pagamentos via Internet Banking		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS-PIS/COFINS/CSLL)		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	5	1	R\$ 169,65	R\$ 91,24	R\$ 260,88
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios			R\$ 169,65	R\$ 91,24	R\$ 260,88
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	3	1	R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações			R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação			R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
16	Fechamento e Emissão de Rescisões de Contrato de Trabalho			R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias			R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
18	Simulação de Rescisões			R\$ 33,93	R\$ 30,41	R\$ 64,34
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	1	-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues		-	R\$ 16,96	R\$ -	R\$ 16,96
TOTAL		10,00	2,00	678,59	R\$ 364,94	R\$ 1.043,53

**Tabela 11: Telefone Fixo e Celular**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Após todos os custos diretos e indiretos serem devidamente alocados pelos direcionadores para as atividades executadas pela Empresa Y, segue a Tabela 13 apresentando os valores apurados.

Atividades Executadas pela Empresa		Custos Diretos	Custos Indiretos	Custos TOTAIS
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	R\$ 537,96	R\$ -	R\$ 537,96
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	R\$ 874,18	R\$ -	R\$ 874,18
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	R\$ 1.062,47	R\$ 40,52	R\$ 1.102,99
4	Leitura de Gás/Água	R\$ 325,97	R\$ -	R\$ 325,97
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	R\$ 1.890,60	R\$ 568,08	R\$ 2.458,69
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	R\$ 182,54	R\$ 18,91	R\$ 201,78
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	R\$ 2.171,41	R\$ 415,26	R\$ 2.586,67
8	Pagamentos via Internet Banking	R\$ 80,42	R\$ 144,93	R\$ 225,35
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	R\$ 562,96	R\$ 234,24	R\$ 797,19
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	R\$ 144,76	R\$ 148,63	R\$ 293,39
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	R\$ 10.994,49	R\$ 3.516,39	R\$ 14.510,88
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	R\$ 2.748,62	R\$ 1.726,32	R\$ 4.474,95
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	R\$ 4.443,97	R\$ 1.064,57	R\$ 5.508,54
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	R\$ 1.587,13	R\$ 605,75	R\$ 2.192,88
15	Aquisição de Vale Transporte e Vale Alimentação	R\$ 317,43	R\$ 315,25	R\$ 632,67
16	Fechamento e Emissão de Rescisões de Contrato de Trabalho	R\$ 228,55	R\$ 331,09	R\$ 559,64
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	R\$ 177,76	R\$ 310,03	R\$ 487,79
18	Simulação de Rescisões	R\$ 253,94	R\$ 329,84	R\$ 583,78
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	R\$ 257,34	R\$ 177,86	R\$ 435,20
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	R\$ 900,69	R\$ 226,08	R\$ 1.126,78
21	Separação das Balancetes de Condomínio a serem entregues	R\$ 707,69	R\$ 202,59	R\$ 910,27
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	R\$ 501,81	R\$ 177,52	R\$ 679,33
TOTAL		R\$ 30.952,69	R\$ 10.553,86	R\$ 41.506,55

**Tabela 12: Custos diretos e indiretos direcionados as atividades**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Com os dados apresentados, nota-se que os custos diretos (mão de obra direta) representam R\$ 30.952,69 do total dos custos levantados, que totalizaram R\$ 41.506,55.



Ao analisar a tabela 13, percebe-se que a atividade 11 é a que mais consome os recursos da empresa estudada, resultando R\$ 14.510,88 (34,96% do total), sendo este valor muito acima dos R\$ 5.508,54 (13,27% do total) utilizados pela atividade 13, a segunda que mais consome recursos. Isto acontece, por que a atividade 11, além de consumir 35,52 % da mão de obra direta (R\$ 10.994,49), consome também 33,32% dos custos indiretos. A Empresa Y tem a confecção dos balancetes como uma das atividades mais importantes, sendo o balancete o produto resultante dos demais serviços prestados.

Por outro lado, as atividades 6, 8 e 10 são as 201,78, R\$ 225,35 e R\$ 293,39, respectivamente. Ao contrário da atividade 11, estas atividades somadas consomem 1,37% da mão de obra direta (R\$ 407,72) e utilizam apenas 2,95% dos custos indiretos.

E por fim, das 22 atividades elencadas através da tabela 13 para a empresa em estudo, 19 destas atividades consomem tantos os custos diretos quanto os custos indiretos da empresa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como finalidade apresentar as conclusões obtidas pelo trabalho proposto para a empresa estudada, sendo dividido em conclusões do trabalho e recomendações para futuras pesquisas.

### 4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

Para este estudo foi considerado que a empresa não possui nenhum departamento específico para a apuração dos custos incorridos em suas atividades, sendo assim, foi proposto uma análise da aplicabilidade do método de custeio baseado nas atividades (ABC), buscando assim, um controle destes custos.

Em continuidade ao trabalho proposto, como o método de custeio já havia sido escolhido, foi levantado o referencial bibliográfico, e com isto, conseguir os subsídios teóricos e conhecimentos necessários para o desenvolvimento e aplicação do método de custeio, conforme elencado no capítulo 2.

Na sequência, o capítulo 3, com bases nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015, foram relacionados os gastos e classificados em custos diretos e indiretos. Após esta etapa, com entrevistas aos empregados e observações dos procedimentos adotados pela empresa estudada, foram levantadas 22 atividades executadas pelos colaboradores. Com isto finalizado, os custos diretos com mão de obra foram alocados diretamente a estas atividades e o demais custos, tratados como indiretos, foram alocados a suas atividades através de direcionadores.

Em conversa com os gestores, foi constatado que a empresa estudada não faz uso de nenhum método de custeio para apuração de seus custos, usando como base para fechar contrato com novos clientes, os valores de honorários de clientes já em carteira.

Tendo em vista esta informação, a proposta de apuração dos custos através custeio baseado em atividades pode ser um marco inicial para empresa passar a controlar os seus custos de forma mais efetiva, e assim, direcioná-los de forma mais eficaz nos procedimentos adotados.

Concluiu-se que o método de custeio ABC mostrou-se aplicável a uma empresa prestador de serviços de administração de condomínio, pois foi possível levantar as atividades executadas pela empresa e também os custos incorridos pela empresa estudada e classificá-los como diretos, alocados diretamente as atividades na tabela 5, e indiretos, sendo que este último pode ser alocado as atividades por meio de direcionadores, conforme dados informados a partir da tabela 6 até a tabela 12.

O estudo de caso proposto limitou-se a identificação e alocação dos custos diretos e indiretos as atividades executadas pela empresa pesquisada. Para uma atribuição destes custos para cada um dos clientes/condomínios, seria necessário um estudo mais aprofundado, pois a empresa tem uma carteira com 120 clientes, sendo que cada um destes tem suas particularidades.

## 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para sugestões de trabalhos futuros, seguem as propostas:

Sugere-se a criação de método de formação do preço dos honorários a serem cobrados dos novos cliente, com base nas atividades que o cliente precisar;

E para finalizar, sugere-se a utilização de outros métodos de custeamento, como o custeio por absorção, custeio variável, entre outros, e a realização de um comparativo entre os resultados apurados com método submetido neste estudo, buscando sempre o que melhor se adapte a sua realidade.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. Gestão condominial - A importância de uma administradora de condomínio. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-condominial-a-importancia-de-uma-administradora-no-condominio/43944/>> Acesso em: 14 abr. 2015.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm) Acesso em: 08 jun. 2016.
- BRASIL. Lei Complementar nº 139 de 10 de Novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm) Acesso em: 08 jun. 2016.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CONDOWORKS. A importância de um apoio especializado na administração de condomínios. Disponível em: <<https://condoworks.com.br/noticias/id/773/a-importancia-de-um-apoio-especializado-na-administracao-de-condominios>>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- ECONOMIA SC. Cresce o número de condomínios em Florianópolis. Disponível em: <<http://economiasc.com.br/cresce-numero-de-condominios-em-florianopolis>> Acesso em: 14 abr. 2015.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de Custos**. 3.reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, SrikantM.. **Contabilidade de Custos**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE. **Demografia das Empresas 2013: menos da metade (47,5%) das empresas sobrevivem após quatro anos de atividade.** Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?view=noticia&id=1&idnoticia=2977&busca=1&t=demografia-empresas-2013-menos-metade-47-5-sobrevivem-quatro-anos-atividade>> Acesso em: 04 jun. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOLIVER, Olivio. **Contabilidade de custos.** Curitiba: Juruá, 2008.

LEONE, George S. G. Leone; LEONE, Rodrigo José Guerra Leone. **Curso de Contabilidade de Custos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor.** IX Congresso Brasileiro de Custos. Outubro de 2002. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artguilacongbra02.pdf>> Acesso em: 04 jul. 2016.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão.** 2.ed. 4. reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades.** 2.ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Curso básico gerencial de custos.** 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Thompson, 2006.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer.** Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Maria Ilse. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil.** 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos: remodelando com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_da\\_s\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_s_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em: 04 jun. 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013.**

Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>

Acesso em: 04 jun. 2016.