
PROJETANDO CUSTOS E RENTABILIDADE NA EMPRESA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE

Francisco Isidro Pereira
Romina Batista de Lucena (UFRR)
Palmira Leão Souza (UNICEN-RR)

RESUMO

O setor de serviços tem-se despontado como um setor de sensível rentabilidade no âmbito dos negócios. Em que pese esta constatação o gerenciamento das variáveis de custos que interferem na *performance* do indicador é decisivo nas empresas. A literatura disponível pouco assinala metodologias capazes de contemplar o aspecto de projeção das variáveis, restringindo tão somente em tratar-se de um mesmo procedimento que o executado nas empresas manufatureiras. O presente trabalho focaliza através de dois estudos de casos a realidade prática transposta do funcionamento de negócios atreladas à prestação de serviços contábeis e odontológicos.

1 – INTRODUÇÃO

Conforme analisa, Gianesi & Corrêa (1994), o setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados.

Há algumas décadas, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas da administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. Este movimento teve como consequência um aumento na tendência de procura de profissionais com formação em Administração industrial, por parte de empresas de serviços como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, restaurantes, entre outras. Mais recentemente, ao mesmo tempo em que o próprio setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, e busca novos conceitos, visando a adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos quanto às especificidades de suas operações. Forças de natureza similar àquelas que geraram a revalorização da função de

manufatura dentro das empresas industriais estão agindo, agora, nas empresas de serviços, no sentido de valorizar a função de operações.

O cerne deste trabalho é apresentar um perfil de aferição dos custos de produção de um serviço e como avaliar a sua rentabilidade.

As inquietações do estudo desbruçaram-se essencialmente na constatação de que considerando o fenômeno da terceirização, as empresas pequenas acabam não dispondo de sistemas de custos implantados. Daí decorrendo a tentação do empreendedor de não formar preço de venda de seus serviços de forma precisa. Resultado: não é raro depararmos empresas ganhando pouquíssimo ou até com resultado negativo. Afinal de conta a função da empresa é satisfazer ao cliente, sim, mas com rentabilidade para o empreendedor.

2 – AS EMPRESAS DE SERVIÇOS COMO UM NEGÓCIO

As empresas, ao conduzir o trabalho humano dentro de processos, para gerar produtos capazes de suprir necessidades humanas, estão realizando um negócio. Nesse sentido focaliza Castelli (2000) que toda empresa é um negócio e para ser um bom negócio é necessário que sempre haja alguém fazendo alguma coisa que seja útil para outro alguém. Esta é, em essência, a missão de todo o negócio. Se, ao contrário, houver um negócio que não agrega valor para as pessoas, ele é, então, predatório, pois só agrega custos e, neste caso, dentro de uma visão holística, deve ser banido.

Bateman (1998) assinala que uma organização é um sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos.

Para Gaither & Frazier (2001) o coração de um sistema de produção é o seu subsistema de transformação, onde trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizadas para transformar insumos em produtos e serviços. O processo de transformação está no âmago da administração da produção e operações e está presente de alguma forma em todas as organizações.

Na **figura 1** é possível observar que os fluxos de entrada essenciais são as pessoas, os recursos financeiros, materiais, mercadológicos e tecnológicos, e que eles representam custos/despesas para a organização. Por outro lado, os fluxos de saída planejados são os de produtos, serviços e contribuições da empresa à sociedade. Os fluxos de produtos e serviços geram receitas, enquanto as contribuições à sociedade tendem a implicar custos, pelo menos em curto prazo. A tarefa essencial da administração consiste em manipular as combinações de fluxos planejados de entrada e saída, através do processo administrativo, para que os objetivos da empresa em longo prazo sejam alcançados. Quando o objetivo é obter lucros, a principal medida de consecução de objetivos em longo prazo deve ser em termos de lucros e de retorno sobre o investimento.

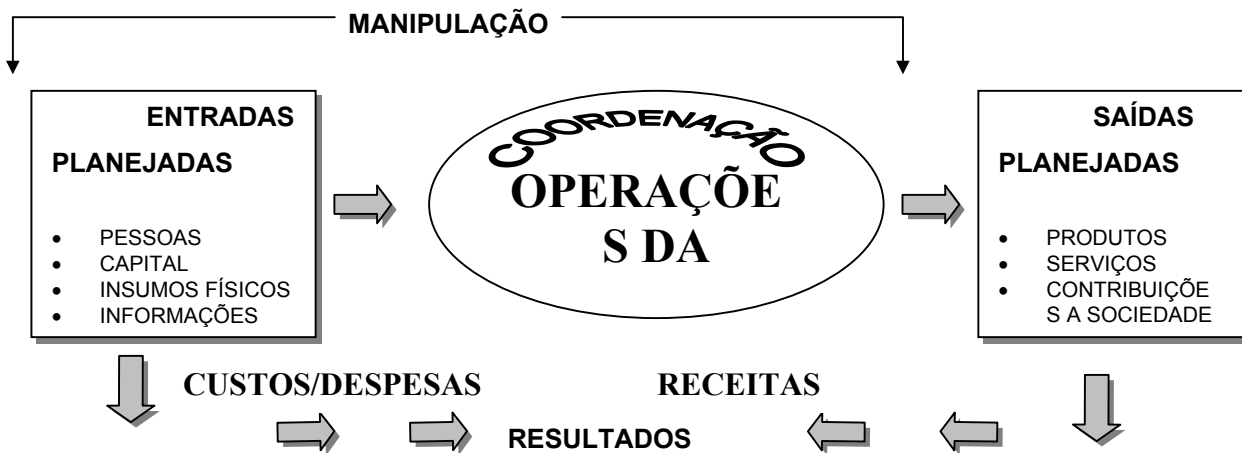


Figura 1 – Visão esquemática da gestão de insumos e exsumos das empresas

O surgimento de uma variedade de organizações privadas e públicas para oferecer serviços a nossa crescente população é um dos fatos mais instigantes a respeito da economia de hoje, opina Giansesi & Corrêa (1994). Um setor de serviços crescente, entretanto, não significa necessariamente um setor de manufatura decadente.

Muitas empresas de serviços existem somente porque o setor de manufatura compra seus serviços; desse modo, um setor de manufatura forte e vigoroso é necessário para sustentar o setor de serviços. As empresas de serviços em indústrias como as de construção, controle da poluição, publicidade, publicações, serviços comerciais, serviços financeiros, seguros, hotelaria, atendimento à saúde, atividades bancárias, telecomunicações, serviços públicos para citar alguns não poderiam sobreviver sem um setor manufatureiro saudável.

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Entretanto mais importante do que reconhecer esta diferença, de acordo com Gaither & Frazier (2000) é compreender quais as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

A tabela 1 descreve as características dos produtos manufaturados e serviços consoante concepção de Gaither & Frazier (2001).

Tabela 1 – Características de Serviços e Produtos Manufaturados

Serviços	Produtos Manufaturados
Produtos intangíveis	Produtos tangíveis
Os produtos não podem ser mantidos em estoque	Os produtos podem ser mantidos em estoque
Contato extensivo com o cliente	Pouco contato com o cliente
Tempos de execução breves	Tempos de execução longos
Uso intensivo de mão-de-obra	Uso intensivo de capital
Qualidade de serviços determinada subjetivamente	Qualidade de produtos determinada objetivamente

FONTE: Gaither & Frazier (2001)

Vale ressaltar que o conteúdo da tabela acima descreve os extremos máximos de um *continuum*, porque, enquanto algumas organizações de serviço são notavelmente diferentes de fabricantes, outras podem ser muito semelhantes. Além disso, tanto empresas de manufatura como as de serviços podem fornecer tanto produtos tangíveis como serviços intangíveis.

De qualquer forma, a despeito dessa questão, o que vale ressaltar é a forma de gerenciar os processos, buscando satisfazer as necessidades de todas as pessoas com as quais tem compromisso (clientes, empregados, acionistas, vizinhos). A figura 2 proporciona uma visão ampla das principais características desse processo gerencial.

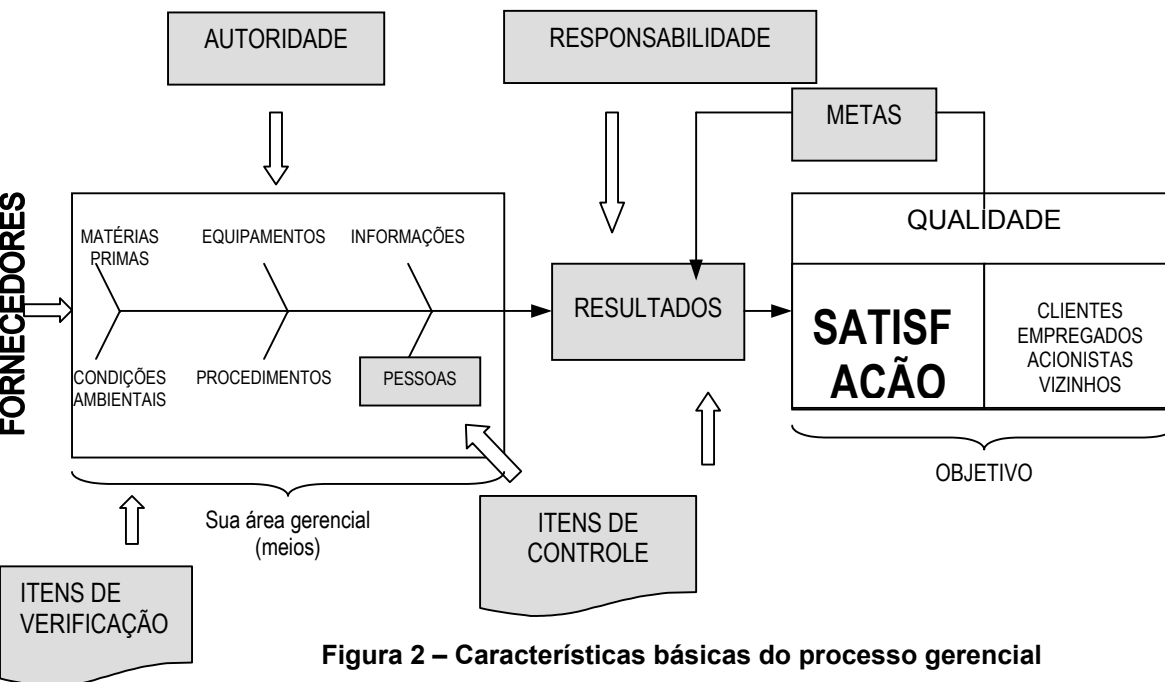


Figura 2 – Características básicas do processo gerencial

FONTE: Castelli (2000)

De acordo com Schmenner (1999) a operação de serviços bem dirigida é uma combinação integral da função de serviços, dos padrões de serviço e do sistema de prestação de serviço. O sistema de prestação de serviço em si tende a ser uma criação bem desenvolvida e altamente interativa, mas pode ser mais frágil do que se espera. Assim, pode-se fracassar ao tentar usar o sistema de prestação de serviço para algo estranho à função original dele. Tentar agregar algo ao sistema de prestação de serviço para gerar algo extra e não previsto originalmente na função do serviço e nos seus padrões iniciais pode também trazer dificuldades. Muitos serviços tiveram problemas porque a gerência quis mexer naquilo que normalmente seria um sistema bem ajustado.

3 – CUSTOS ORÇAMENTÁRIOS

Finney (2000) aponta os seguintes elementos para orçar custos:

- Compreender a natureza dos custos que incidirão sobre a unidade.
- Compreender as possíveis relações existentes entre determinados custos
- Saber estimar os custos de itens individuais (que, por sua vez, têm que ser sintetizados em previsões de custo agregado para o ano seguinte).
- Ser capaz de inserir no orçamento os custos previstos dentro do prazo devido.

Uma série de custos é sempre previsível a partir de dados. Aluguel é um exemplo. Os custos da maioria das coisas que já foram feitas anteriormente se enquadram nessa categoria, como a montagem de um produto maduro, os custos de pessoal de restaurante, elaboração de declarações de imposto de renda. Coisas que mudam lentamente, como material de escritório e custos da folha de pagamento, devem ser devidamente previsíveis a partir de dados. Coisas que são compradas em quantidades previsíveis pelos preços estabelecidos passam a ser dados tão logo o preço seja conhecido: taxas, impostos, custos de auditoria e assim por diante. Onde houver a disponibilidade de dados válidos, eles devem sempre ser utilizados.

Urge ainda esclarecer que toda unidade de negócios tem custos que estão relacionados a outros custos. Em alguns casos, um primeiro custo automaticamente dá origem a um segundo custo. Por exemplo, o custo de profissionais bem remunerados inclui necessariamente custos de coisas que os mantêm atualizados em suas profissões, como associações, seminários, curso, livros e revistas. Se a empresa precisa desses profissionais, a gerência deve aceitar que essas despesas de apoio sejam custos necessários à atividade empresarial.

Em outros casos, alguns custos aumentam inevitavelmente em função do eventual corte de outros custos. Além disso, se os procedimentos atuais constituírem a forma mais eficiente de atuação, os custos totais aumentarão se um dos elementos de custo for cortado arbitrariamente. Por exemplo, se o volume de trabalho permanecer o mesmo, as reduções de funcionários devem ser compensadas pela contratação de serviços externos ou de custos mais elevados de trabalho extraordinário.

Na confecção da projeção dos custos é válido salientarmos os seguintes aspectos conceituais:

Objetos de custo

São produtos, serviços, encomendas, contratos ou clientes para os quais o custo de produção é estabelecido.

Custos diretos de um objeto de custo

São os custos diretamente atribuíveis ao objeto de custo.

Custos indiretos de um objeto de custo

São os custos que não é possível ou não é prático atribuir ao objeto de custo, mas que são ligados a ele.

Centros de agrupamento de custos

São conjuntos de custos que se supõem homogêneos, isto é, que são influenciados pelo mesmo fator. Eles simplificam e sistematizam a ligação dos custos aos objetos de custo.

Critérios de rateio ou imputação dos custos indiretos

São as unidades de medida do nível de atividade dos centros de agrupamentos de custos que permitem ligar custos indiretos aos objetos de custo para estabelecer o custo de produção.

4 – PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando os elementos até então tracejados como instrumentalizá-los no sistema de custo de produção de uma empresa de serviços?

5 – METODOLOGIA UTILIZADA

Em virtude do objetivo estabelecido definiu-se como unidade de análise da pesquisa o **estudo de caso**. No entender de Lazzarini (1997) a pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Ressalta Yin (1981) entretanto, que os estudos de caso podem ser feitos tanto por meio do uso de evidências qualitativas quanto evidências quantitativas. Diferencia, assim, os tipos de evidência (a partir de dados quantitativos ou qualitativos) e os métodos de pesquisa envolvidos, os quais prefere denominar “estratégias”, onde se incluem os estudos de caso. Eisenhardt (1989), inclusive, chega a afirmar que o uso simultâneo de dados quantitativos e qualitativos em estudos de caso acaba gerando um efeito sinérgico, aliando o rigor das evidências quantitativas ao maior nível de detalhe das evidências qualitativas. Nesse contexto o método pode envolver exame de registros existentes, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não estruturadas.

O trabalho constitui-se de dois estudos de caso ambos elaborados na cidade de Boa Vista/RR. Durante a realização dos mesmos, desenvolveram-se procedimentos de coleta e processamento de dados de custos e a sistemática de integração das informações do custeio ao processo de planejamento.

As unidades de negócios objeto de estudo, foram escolhidas de forma intencionais. Embora tenha-se adotado o seguinte critério: o proprietário de uma das empresas deveria apresentar uma certa familiaridade com os elementos gestoriais de custos. Contrariamente, esse aspecto não deverá prevalecer na outra organização.

Dessa forma procedemos a análise em um escritório de contabilidade, o qual recém montado e em um consultório odontológico. Enquanto o primeiro, apresenta habilidades de gestão lapidadas o outro é carente de capacidade mínima de manejo de ferramentas administrativas e gerenciais, como atesta Tomaz (1999).

6 – ESTUDOS DE CASOS

6.1 - CASO I

Com mais de dez anos de experiência em serviços contábeis, ambos os empreendedores recém graduados do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Roraima querem conseguir uma remuneração anual de R\$ 60.000 como sócios em seu futuro escritório. Além disso imaginaram que vão precisar de quatro assistentes para ajudá-los. A remuneração anual de cada assistente será de R\$ 12.000. Os sócios e os assistentes trabalharão 2.000 horas por ano, das quais apenas 80% serão faturáveis à conta dos clientes – o restante será dedicado a dias de reciclagem e treinamento, férias e licenças (doença, gravidez etc.) Eles contrataram ainda duas secretárias recepcionistas e um especialista em informática em tempo integral, assim como alguns empregados em tempo parcial tais como estagiários, conforme necessidade. Enfim, os outros custos serão: locação do escritório, seguros, telefone, viagens dentre outros. A planilha que segue registra as variáveis de custos projetadas.

R\$1,00

Projeção de Custos Operacionais para o primeiro exercício		
Remuneração dos contadores		
Sócios: 60.000 x 2 =	120.000	
Assistentes: 12.000 x 4 =	48.000	168.000
Remuneração da mão-de-obra não especializada		
Secretaria e administração	6.000	
Sistema de informação	3.600	9.600
Outros custos (exceto remunerações)		
Reciclagem e treinamento	20.000	
Locação do escritório	12.000	
Telefone, fax, fotocopadora	18.000	
Viagens	15.000	
Diversos	22.000	87.000
Total		264.600

Qual será o custo estimado dos serviços prestados num balanço de fim de ano que demandaria 300 horas de tempo dos contadores? Isso é o que vamos ver, considerando que os sócios fizeram a projeção dos custos operacionais para o primeiro exercício do escritório da seguinte maneira:

- Custos diretos: remuneração dos contadores (R\$ 168.000)
- Custos indiretos: remuneração do pessoal não especializado (R\$ 9.600) e outros diferentes de remuneração do pessoal(R\$ 87.000)
- Centro de agrupamento de custos: apoio logístico para todos os custos diferentes da remuneração dos contadores
- Unidade de medida dos serviços dos contadores: horas dos contadores
- Capacidade de serviços do escritório: horas faturáveis dos contadores

Capacidade teórica de serviço (2.000 horas x 6 contadores)	1.200 horas
(Menos) Horas normais de treinamento, férias e licenças	
(12.000 horas x 20%)	2.400 horas
Capacidade prática de serviço ou horas faturáveis	9.600 horas
(Menos) Horas improdutivas (não faturadas por ausência de demanda)	240 horas
Horas faturáveis dos contadores	9.360 horas

A escolha da capacidade prática de 9.600 horas como medida de capacidade de serviço do escritório considera que os clientes devem absorver na mesma proporção os custos das horas semanais de treinamento e formação, férias e licenças por doença, mas não o das horas improdutivas por falta de demanda de serviços. Este último é o custo da capacidade ociosa, que é preciso detectar e procurar eliminar, buscando aumentar a demanda pelos serviços oferecidos.

- Critério de rateio ou de imputação do apoio logístico: horas faturadas dos contadores (sócios e assistentes)
- Custo estimado de uma unidade de serviço ou de uma hora de pessoal especializado em contabilidade.

Custos diretos por hora dos contadores = remuneração dos contadores dividida pela capacidade prática dos serviços

$$\text{R\$ } 264.600 \div 9.600 \text{ horas} = \text{R\$ } 27,56 \text{ por hora}$$

Custos indiretos por hora dos contadores = apoio logístico dividido pela capacidade prática dos serviços:

$$\text{R\$ } 96.600 \div 9.600 \text{ horas} = \text{R\$ } 10,06 \text{ por hora}$$

Custos totais por hora do pessoal especializado em contabilidade:

$$\text{R\$ } 27,56 + \text{R\$ } 10,06 = \text{R\$ } 37,62$$

- Custo estimado da capacidade ociosa = R\$ 37,62 x 240 horas = R\$ 9.028 (presumindo-se que todos os custos de operação do escritório sejam fixos).
- Custo estimado de um balanço de fim de ano que exigiria 300 horas de trabalho dos contadores.

Custos diretos	R\$ 27,56 x 300 horas	= R\$ 8.268,00
Custos indiretos	R\$ 10,06 x 300 horas	= 3.018,00
Total		R\$ 11.286,00

Atentemos que a modelagem do sistema de custos elaborado é extremamente simples: só existe uma categoria de custos diretos, que é a remuneração dos contadores; uma categoria única de custos indiretos, que é o apoio logístico; e apenas um critério de rateio, ou seja, as horas faturadas dos contadores. O problema é que o custo estimado de um serviço permanece muito impreciso e poderia levar a decisões equivocadas no plano de fixação do preço de venda dos serviços prestados. De fato, o escritório poderia superfaturar certos clientes e, por isso, até perde-los para os concorrentes, mas também poderia subfaturar outros, subvencionando-os inconscientemente.

Focaliza Nhut & Abreu (2000) que para reduzir a imprecisão de um sistema de custo de produção, precisamos primeiro identificar o maior número possível de custos diretos, de modo a reduzir ao mínimo os custos indiretos a serem imputados ou rateados. Em seguida, devemos aumentar o número de categorias de custos diretos, de custos indiretos e o número de critérios de rateio destes últimos, porque a multiplicação de centro de custos mais homogêneos permite perceber que os diferentes serviços prestados não consomem do mesmo modo os recursos da empresa.

Incorporemos esses princípios ao sistema de custo de produção do caso em tela.

Identificar o maior número possível de custos diretos

Poder-se-ia solicitar aos funcionários não especializados que preencham relatórios semanais de atividades e deduzir daí a parte do custo diretamente atribuível a uma missão ou

a um cliente. Além dos mais, certos custos, como telefone, fax, fotocópias, podem ser custos diretos sempre que for possível relacioná-los a um objeto específico.

Aumentar o número de categorias de custos diretos

Poder-se-ia criar duas categorias de custos diretos no item remuneração dos contadores, porque os sócios e os assistentes não têm o mesmo custo/hora. Com isso, o sistema de custo de produção pode revelar as diferenças nos serviços prestados em cada missão.

Horas totais faturáveis (capacidade prática de serviço: 9.600 h)

Horas faturáveis dos sócios $= 9.600 \times (2 \div 6) = 3.200 \text{ h}$

Horas faturáveis dos assistentes $= 9.600 \times (4 \div 6) = 6.400 \text{ h}$

Custos diretos por hora dos sócios $= (\text{R\$ } 60.000 \times 2) \div 3.200 = \text{R\$ } 37,50$

Custos diretos por hora dos assistentes $= (\text{R\$ } 12.000 \times 4) \div 6.400 = \text{R\$ } 7,50$

Se, por experiência, sabemos que a proporção do tempo dos sócios em relação ao dos assistentes ficam torno de 10 – 90% para uma missão de contabilidade, 30 – 70% para uma missão de balanço, 50% - 50% para uma missão de planejamento fiscal, os custos diretos estimados de uma missão que exigisse 100 horas de tempo dos contadores não poderia resultar no mesmo valor de $\text{R\$ } 27,56 \times 100 = \text{R\$ } 2.756$, seja qual for a sua natureza.

Custos diretos estimados de uma missão

Contabilidade $\text{R\$ } 37,50 \times 100 \times 10\% + 7,50 \times 100 \times 90\% = \text{R\$ } 1.050$

Balanço $\text{R\$ } 37,50 \times 100 \times 30\% + 7,50 \times 100 \times 70\% = \text{R\$ } 1.650$

Planejamento fiscal $\text{R\$ } 37,50 \times 100 \times 50\% + 7,50 \times 100 \times 50\% = \text{R\$ } 2.225$

Aumentar o número de categorias de custos indiretos

Em vez de ter uma única taxa de imputação de R\$ 10,06 por hora dos contadores para todos os custos indiretos, podemos agrupá-los em categorias mais homogêneas para uma alocação mais adequada aos objetos de custo. Por exemplo o valor previsto para viagens no valor de R\$ 15.000, prevendo 150 dias de trabalho fora da sede do escritório, ao custo médio diário de R\$ 100,00. Então é lógico imputar os gastos de viagens de acordo com o número de dias trabalhados fora da cidade à taxa de R\$ 100,00.

Levando em conta as observações precedentes, os custos indiretos da empresa de serviços contábeis podem ser agrupados em três categorias, cada qual imputada segundo uma chave diferente.

6.2 - CASO II

O segundo estudo de caso foi realizado num consultório odontológico. A sua escolha foi pautada nas seguintes justificativas:

- a) mesmo que particular e uniprofissional, é uma empresa e portanto, deve possuir regras claras de operacionalização, processos padronizados e controle de todas as atividades
- b) há diversos indicadores de atividade econômica que apontam para o setor de prestação de serviço como sendo o que mais cresce no Brasil. E dentro desse setor, os serviços de saúde crescem vertiginosamente, numa verdadeira revolução (Tomaz 1999).

Para simplificarmos nossa tarefa de identificação e levantamento de custos de produção resultantes de serviços executados do Consultório Dentário, foco de estudo, consideramos apenas a prestações de serviços de restaurações com amálgama.

O objetivo de se conhecer, identificando e levantando custos de produção, é de calcular os preços de venda das unidades de serviços odontológicos baseados em variáveis objetivas e de fácil identificação. No comércio e na indústria essas variáveis – custos de produção -, pelas semelhanças dos seus comportamentos, integram três grupos que permitem um acompanhamento contínuo dos efeitos das oscilações de seus valores e, ainda, o uso de um raciocínio simples e lógico para a estimativa de preços de venda das diferentes unidades de serviço, bem como prever com maior certeza os resultados financeiros periódicos. Teorias sobre custos históricos ou padrões, diretos ou por absorção, alocações por processo ou por ordem de fabricação e outras, com a finalidade de prover dados para decisões sobre receitas e conseqüentes determinações de preços de venda, não seriam de uso prático no exercício profissional odontológico de clínicas privadas. As teorias sobre custos, volumes e lucro são as que melhor se prestaram para estimar os preços de venda para uso específico de cirurgiões-dentistas.

A recuperação dos custos de produção efetuados na prestação de serviços é de vital importância para a continuidade das atividades produtivas em qualquer setor profissional. As variáveis reunidas em poucos grupos de mesmo comportamento, e que compõem os gastos, para o estabelecimento dos preços de venda das diferentes unidades de serviços odontológicos, são de grande valor na simplificação do raciocínio.

Determinação dos custos fixos do consultório

O cirurgião-dentista independentemente de produzir ou não serviços terá obrigatoriamente que saldar alguns custos inerentes a sua instalação e legalização profissional. São essencialmente esses gastos que se caracterizam como custos fixos. Dentre eles podemos citar: aluguel, INSS, depreciações de móveis, máquinas e equipamentos, água, luz, anuidade do conselho, associações de classe, assinaturas de revistas especializadas, congressos, seminários, palestras e encontros.

Taxas de água, telefone, energia têm normalmente uma parte fixa e outra variável. Sendo esta acrescida pelo uso além de certos limites. Não são vistas sérias contra-indicações para se simplificarem raciocínios do uso das médias mensais desses gastos semivariáveis ou semifixos e incorporá-los aos custos fixos como sendo custos fixos parciais. As variações determinadas por esse procedimento são irrelevantes e justificam, no caso, a simplificação.

Determinação da remuneração profissional mensal

Dois métodos para o cálculo da remuneração mensal necessária são disponíveis ao dentista empresário:

O primeiro, o cálculo deve ser efetuado numa base legal, que estabelece a remuneração mensal mínima em relações de emprego em clínicas de serviços odontológicos: Lei n.º 3.999, de 15.12.1961 – jornada de 2 a 4 horas de trabalho diário – remuneração mínima de três salários mínimos.

O segundo, refere-se ao levantamento das seguintes variáveis no consultório em estudo:

Seis salários mínimos

- (+) 25% de acréscimo às horas que excedem às 4 diárias
- (-) INSS descontado do salário do empregado
- (+) INSS recolhido pela empresa empregadora
- (+) Seguro acidente de trabalho recolhido pela empresa empregadora
- (+) Sesc recolhido pela empresa empregadora
- (+) FGTS recolhido pela empresa empregadora
- (+) PIS recolhido pela empresa empregadora
- (+) 13º salário

Custo de um cirurgião-dentista

Determinação de custos variáveis de serviços prestados

Para a produção de uma face de restauração com amálgama, arbitrariamente e em média, o cirurgião-dentista gastará em custos variáveis: limalha, mercúrio, cimento fosfato de zinco, materiais para isolamento, matrizes e cunhas.

Desta forma verifica-se que para cada unidade desse tipo de serviço prestado gasta-se uma unidade de custo variável que se pode denominar de custo variável unitário.

Outras variáveis objeto de mensuração

a. Tempo de consultório

Corresponde o tempo em que o profissional permanece em consultório mesmo não estando executando atividades de produção de serviços no seu sentido estrito.

Borges et al. (1989) apresenta um possível raciocínio sobre a média de tempo possível de consultório.

- 1 ano = 365 dias
- 365 dias (-) 52 domingos = 313 dias
- 313 dias (-) 52 ½ dias de sábados = 287 dias
- 287 dias (-) 30 dias de férias = 257 dias
- 257 dias (-) 10 dias de feriados = 247 dias

Nacionais:

01.01 – confraternização Universal

21.04 – Tiradentes

01.05 – Dia do Trabalho

07.09 – Independência

02.11 – Finados

15.11 – Proclamação da Republica

25.12 – Natal

Municipais

- Aniversário da cidade
- Padroeiro

- Corpus Christi
- Sexta-feira da Paixão
 - 247 dias (-) 5 dia de impedimentos diversos = 242 dias
 - 242 dias (÷) 11 meses = 22 dias de oito horas por mês correspondente a 176 horas de possíveis horas mensais de consultório.

b. Tempo remunerado

Corresponde ao tempo de consultório, em horas de serviços prestados durante o mês ou o tempo em que os serviços dos recursos estiveram ou estarão voltados para as diferentes prestações de serviços odontológicos.

c. Tempo unitário

Retrata o tempo necessário e/ou gasto (consumido) de serviços de recursos para a total prestação de uma unidade de serviço. Ele é específico para cada profissional e em relação a cada tipo de unidade de prestação de serviço

O dentista-empresário também considera as perdas de material previstas durante a prestação dos serviços e considera o cálculo e adição do custo financeiro do processo, ou seja, os juros diários multiplicados pelo tempo necessário para a realização do serviço. Por exemplo, o custo dos materiais para restauração metálica fundida, à vista, tem o valor de R\$ 10,40. Considerando uma perda de 2% do material, obtém-se: R\$ 10,40 + 2% = R\$ 10,61. Dado um prazo de dez dias para sua entrega, com juros de 0,07% ao dia, teremos:

$$10 \times 0,07 = 0,7\% \text{ (linear)}$$

$$\text{R\$ } 10,61 + 0,7\% = \text{\$ } 10,68.$$

7 – CONCLUSÃO

Traceja Tomaz (1999), o lucro tem como objetivo resgatar um valor que represente:

- a) a remuneração do capital investido
- b) o reinvestimento no próprio negócio ou em outro ramo de atividade
- c) o lucro de retirada para os sócios; e
- d) a remuneração do risco empresarial

O mercado consumidor pode aceitar ou não este valor determinado, por isso sua definição requer muito cuidado. É uma decisão estratégica, além de financeira.

Nesse contexto as principais conclusões do presente trabalho, baseadas na realização de dois estudos de casos são:

- Demonstrou-se com esse trabalho, ser possível integrar as informações do sistema de custeio ao processo de planejamento e controle da produção em empresas prestadoras de serviços.
- Os resultados gerados pelo sistema de custeio proposto possuem algumas distorções, em razão do método de coleta de dados ser baseado, em parte, na percepção dos encarregados da empresa. Sendo tal percepção, independente do grau de familiarização de técnicas gestoriais
- O intenso avanço tecnológico em equipamentos, materiais e técnicas tende a fazer com que todos os dentistas pareçam iguais aos olhos do cliente, o mesmo podemos atrelar, com as devidas proporções, às empresas prestadoras de serviços contábeis. Se hoje isso já é uma verdade, num futuro próximo isto ficará alarmante. O que precisa ser feito é buscar diferenciação, ou seja, buscar o aprimoramento em pontos que o destaquem de sua concorrência e que façam o cliente se tornar fiel. Percepção de valor por parte do mesmo, pode ser influenciado pela forma como são gerenciados os gastos.

Nestes termos, a atividade projetiva configuraria o núcleo estratégico de ação de natureza competitiva, em que necessitaria de um esforço maior do empresário-dentista, quanto o seu aperfeiçoamento conceitual às variáveis integrantes da modelagem do sistema de custos a ser adotado.

8 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, S. R. *et al.* **Iniciação à administração em odontologia**. Rio de Janeiro: EPUC, 1989.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7 ed. Caxias do Sul: Educs. 2000

FINNEY, R. G. **Como elaborar e administrar orçamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v.14, n. 4, 1989, p. 532-50

GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações** 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001

GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAZZARINI, S. Giovanetti. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, Elizabeth (coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEÃO. N. S. **Custos e orçamentos na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 1999.

NHUT, Van The. & ABREU, E. A. Projetando custos e rentabilidade. In FILION, L. J. & DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora?**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

TOMAZ, P. A. R. **Marketing para dentistas** São Paulo: Navegar, 1999.

YIN, R. K. The case study: some answers. **Administrative Science Quartely**, , v. 26, mar/1981, pp. 58-65