

HONORÁRIOS CONTÁBEIS: um estudo das técnicas utilizadas para a formação de preço pela empresa Roderjan Serviços Contábeis

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

José Carlos Terres
jcterres@univali.br
UNIVALI

Jéssica Menin Volaco
jessica.volaco@hotmail.com
UNIVALI

Nádio Luiz Nunes Filho
nadeenho@hotmail.com
UNIVALI

Gissela Machado Scheidt
gihscheidt@hotmail.com
UNIVALI

Resumo: A contabilidade representa fonte de informações para diversos tipos de agentes, cooperando para a compreensão da realidade em que estão inseridas. Neste sentido, diante das transformações empresariais que se movem velozmente, aumentando a responsabilidade do contador, o empresário contábil precisa adotar um novo posicionamento com seus clientes, já que a busca de profissionalização constante aumenta também os esforços na execução dos trabalhos, a complexidade das operações, impactando nos custos de realização dos serviços. Diante deste contexto, o presente estudo visou demonstrar como é elaborado o preço dos honorários na empresa Roderjan Serviços Contábeis, situada na cidade de Itapema - Santa Catarina. Metodologicamente, quanto ao objetivo foi descritivo, caracterizando-se como estudo de caso, com análise e interpretação qualitativa. Os dados foram coletados a partir de documentos e entrevistas. Os resultados da pesquisa apontaram que a Roderjan Serviços Contábeis efetua um minucioso controle dos seus custos diretos, considerando, inclusive, as horas trabalhadas por seus funcionários com cada cliente, para isso utiliza um sistema informatizado denominado “Questor”. Com base nas horas alocadas diretamente em cada cliente são efetuados os rateios de todos os demais gastos considerados indiretos. De posse dos gastos totais a empresa acrescenta uma margem de lucro variável de 15% a 30%.

Palavras Chave: Honorários - Custos - Preço de Venda - Qualidade - Serviços contábeis

1 INTRODUÇÃO

As transformações no cenário contábil atual, com o aumento das obrigações empresariais e a adoção de novas tecnologias, a constante especialização dos profissionais ocupados na realização das tarefas têm obrigado os contadores a uma busca constante de conhecimentos e a uma revisão total de conceitos.

As empresas de serviços contábeis, além das dificuldades inerentes aos serviços que prestam, dada a sua evolução constante, em amplitude e complexidade, deparam-se ainda com o problema da mensuração de seus próprios honorários. Não raros os casos em que, quando os honorários são mensurados, há uma grande dificuldade em repassá-los às empresas clientes, principalmente em vista da falta de critérios objetivos, que demonstrem a real importância de seus serviços. Isto invariavelmente acaba gerando problemas de ordem financeira para o negócio.

O mercado atual não tem um parâmetro definido de cobrança dos honorários contábeis, o que faz com que exista uma grande divergência de valores, pois, apesar da existência de tabelas mínimas elaboradas pelos sindicatos das diversas regiões, na prática, tais tabelas quase nunca são adotadas. Isto acaba por formar uma grande desigualdade de preços, promovendo uma desordem no mercado.

Para contornar a situação vigente é necessário que se encontrem parâmetros adequados para formação dos referidos honorários, os quais devem variar, considerando o tamanho de cada negócio, a região geográfica, assim como os custos efetivamente incorridos e a qualidade dos serviços prestados.

A má formação dos honorários impacta diretamente no lucro do escritório contábil, pois muitos escritórios trabalham em prejuízo para manter o cliente sem ter conhecimento disso. Segundo Perez, Oliveira e Costa (1995, p. 13) “A adequada apuração, a análise, o controle e o gerenciamento dos custos de produção dos bens e serviços são antigas preocupações dos empresários e dos gestores das organizações”. Essa constante preocupação justifica-se plenamente devido à busca contínua, pelas empresas, de melhor posicionamento competitivo nas diversas fases da evolução do ambiente empresarial e da sociedade.

Com base em pesquisa descritiva, mediante estudo de caso levada a efeito em uma empresa de serviços contábeis, localizada na cidade de Itapema que, segundo informações prévias, adota controle de custos na formação de seus preços, o estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: **Que parâmetros a unidade caso utiliza para proceder à formação de preços de seus honorários contábeis?**

Dessa forma, o objetivo deste estudo é efetuar descrição dos parâmetros utilizados pela unidade caso, com vistas a proceder à formação de preços dos honorários contábeis. Para efetivar a busca, várias etapas foram delineadas, entre elas: realizar levantamento bibliográfico a fim de conhecer a base conceitual sobre o tema abordado; descrever as várias fases vividas pela unidade caso, no que se refere à formação do preço de seus honorários; descrever as técnicas utilizadas atualmente pela unidade caso na apuração de seus gastos; descrever como a unidade caso forma atualmente seus preços após apuração de seus gastos; colher impressões a respeito das principais dificuldades encontradas em vista das práticas adotadas.

Os escritórios de contabilidade no Brasil estão vivendo um momento histórico frente a uma nova postura de valorização da classe contábil. Novidades impostas pelo fisco como a implantação da Nota Fiscal Eletrônica, Sped Contábil, Sped Fiscal, Sped PIS e COFINS, assim como a internacionalização da contabilidade foram fatores que contribuíram para que as

empresas clientes aumentassem sua dependência em relação aos escritórios de contabilidade, já que foram diretamente e internamente afetadas.

Por outro lado, a obrigatoriedade de transparência nas entidades públicas e privadas faz com que o contador seja extremamente necessário em uma organização, já que quanto maior é o número de informações que o gestor tem disponível, mais sucesso obtêm na sua tomada de decisão. Com isto, o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) neste ano de 2013, está buscando resgatar a imagem do contador com a campanha de valorização que foi lançada em 18 de março de 2013 no Plenário do Senado Federal, em Brasília.

A adesão da Contabilidade Brasileira às instruções da Contabilidade Internacional, gerou novas exigências aos profissionais contábeis e para as empresas. Os profissionais contadores passaram a ser vistos como consultores, orientadores e gestores para as empresas, cumprindo seu principal papel de auxiliar na tomada de decisões. Assim, é exigida a qualificação, capacitação e atualização constante dos contadores, e desta forma, as contabilidades que investem em programas de qualidade com inovações, principalmente no que tange ao estabelecimento dos seus preços de venda, conhecidos como honorários, serão vistas como um diferencial e valorizarão a imagem de seus escritórios.

Diante das transformações empresariais que se movem rapidamente, aumentando a responsabilidade do contador, o empresário contábil precisa adotar um novo posicionamento com seus clientes, já que a busca de profissionalização constante aumenta também os esforços na execução dos trabalhos, a complexidade das operações, impactando nos custos de realização dos serviços.

O profissional de contabilidade deverá adotar novos padrões de gestão de seu negócio, precisando rever inevitavelmente sua política interna de formatação de cobrança de honorários. E essa é uma tarefa árdua que implica alterar uma política de preços já existentes entre os clientes há muito tempo. O empresário, cliente dos escritórios contábeis, também precisa adaptar sua visão quanto ao seu contador, entender as mudanças e novas regras e valorizar o trabalho realizado, pagando um preço justo.

Uma dificuldade encontrada pelos contadores é a existência de concorrentes que trabalham por preços irrisórios, verdadeiros predadores do mercado, porém à medida que as obrigações aumentam estes profissionais tendem a desaparecer do mercado. Nosso posicionamento sobre o assunto é de que embora o mercado esteja bastante acirrado, há de se ter a valorização da profissão, que envolve além do estudo sobre cada cliente, uma análise da concorrência para iniciar a projeção dos honorários.

Em vista disso, um estudo que busque visualizar uma forma de proceder à formação do preço dos honorários contábeis, de maneira financeiramente saudável para o escritório de contabilidade, que seja ao mesmo tempo justa para os clientes, se mostra oportuno e ao mesmo tempo de extrema relevância.

O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando com esta introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre qualidade e satisfação na prestação de serviços; e a formação do preço de vendas. A abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção 4. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e é disponibilizado o referencial bibliográfico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS

As empresas, independentemente do seu ramo de atividade, estão tendo que se adaptar rapidamente para desenvolver uma gestão que atenda as expectativas e necessidades dos seus clientes, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes com os produtos e serviços que lhes são ofertados. Segundo Alberton (1999) os temas relacionados à qualidade tornaram-se mais evidentes no Brasil na década de 90, quando diversas empresas iniciaram seus programas de qualidade total.

Em tal contexto, as empresas prestadoras de serviços contábeis são organizações que prestam serviços que envolvem a parte financeira e gerencial das empresas, não podem ficar alheias a essas exigências, assim como um banco, um hotel ou uma empresa de turismo, dentre outras.

O setor de serviços, conforme destaca Holanda (2007), está se tornando a fonte básica de riqueza, comércio e crescimento econômico em todo o mundo. O que lhe confere uma importância cada vez maior no desenvolvimento das sociedades. Porém, de nada adianta se os serviços prestados não forem de qualidade, pois esse atributo é o fator que proporciona uma das maneiras de que seu prestador obtenha sucesso na fidelização dos clientes e se destaque entre os concorrentes.

Nesta linha de pensamento, Maureira (2004) argumenta que há algum tempo a pesquisa acadêmica e a prática empresarial sugerem que um nível elevado de qualidade nos serviços proporciona benefícios significativos em termos de melhorias na participação de mercado, motivação, diferenciação e fidelização.

As definições para a qualidade tanto na perspectiva dos serviços quanto na perspectiva dos produtos são várias, as quais, de acordo com Garvin (2002), podem ser abordadas sob cinco perspectivas, relacionadas a seguir.

1. Qualidade transcendental: a qualidade é concebida como sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível. Qualquer que seja sua natureza o entendimento das pessoas possibilita seu reconhecimento quando a veem.

2. Qualidade baseada no produto: nesta perspectiva, ela é considerada uma variável precisa e mensurável, onde as diferenças de qualidade se refletem nas diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto.

3. Qualidade baseada no usuário: a mesma está diante dos olhos de quem a observa e admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos e necessidades e que o produto que melhor atenda às suas preferências seja o que ele considera como o de melhor qualidade.

4. Qualidade baseada na produção: seu enfoque básico é interno, porque supõe que um produto ou serviço que se desvie das especificações provavelmente será malfeito e não confiável, proporcionando menos satisfação ao consumidor.

5. Qualidade baseada no valor: define qualidade em termos de custo e preço, ou seja, um produto de qualidade oferece desempenho ou conformidade a preço aceitável.

Diante destas perspectivas, Marcheti e Prado (2004), comenta que é necessário entender o que constitui qualidade, do ponto de vista do cliente e realizar o que é necessário para satisfazê-lo e ir além de suas expectativas.

2.2 SATISFAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A concorrência, seja acirrada ou não, estimula às organizações a inovar seus produtos e serviços tendo como foco o atendimento às necessidades do consumidor. Conforme colocava McKenna (1992), para a empresa o decisivo é o que o cliente pensa ao seu respeito, ou seja, para que a organização desenvolva um trabalho que atenda as expectativas de sua clientela é imperativo conhecer suas verdadeiras necessidades e desejos.

Ultimamente observa-se uma grande evolução nas características e no comportamento dos consumidores, onde a individualidade, a independência, o poder financeiro e a informação, segundo Churchill e Peter (2003), estão conferindo um maior poder de barganha. Segundo os autores, a decisão não está mais nas mãos do prestador de serviços, as regras agora são determinadas pelos clientes e tudo precisa estar conforme suas pretensões.

Desta forma, ao destinar a devida atenção a eles, são necessárias algumas medidas para avaliar as suas satisfações. De Toni (2005) assinala que um bom programa de estudo da satisfação permite monitorar o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes, compreender os aspectos de maior impacto na percepção dos consumidores, analisar a sintonia entre a direção da empresa e a expectativa dos seus clientes, entre outros argumentos. Para Churchill e Peter (2003), ao desenvolver um processo de avaliação da satisfação do cliente, as empresas obtêm um panorama da opinião deles em relação ao desempenho, indicando caminhos para as decisões futuras de aperfeiçoamento nas diretrizes organizacionais.

Segundo Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de desapontamento ou prazer resultante da comparação do desempenho esperado de um produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa. Torna-se importante ressaltar que as empresas prestadoras de serviços contábeis, há alguns anos, atuavam de forma passiva na sua relação com o mercado. Porém, segundo destacam Johnson *et al.* (2009), na atualidade, em função da concorrência, necessitam ser proativas nas suas ações estratégicas, principalmente na identificação das necessidades e expectativas de um mercado cada vez mais exigente e seletivo.

Neste sentido, para Engel, Kollat e Blackwell (2000) a satisfação ou insatisfação é a consequência última no processo de decisão do cliente, ou seja, o estágio terminal. Para os referidos autores, ela deriva: 1) de todas as influências recebidas pelo cliente (ambiente, diferenças individuais, processos psicológicos) que afetaram a sua decisão de escolha do fornecedor, marca, loja ou produtos/serviço; 2) da busca de fontes qualificadas para satisfazer a necessidade do cliente, a qual, por sua vez, leva à compra; e, 3) da própria experiência do cliente com o produto/serviço, representada nas etapas de compra e consumo. Com isso, a satisfação, de acordo com Huang *et al.* (2004), de certa forma, é o efeito final de todas as ações feitas pela organização, representando a avaliação do cliente sobre a oferta do fornecedor. Portanto, pode-se considerá-la como cumulativa, sendo um construto abstrato que revela a experiência total de consumo de um produto ou serviço.

2.3 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Nos anos recentes, tem crescido a competição entre as organizações, como consequência tanto de intensificação dos avanços tecnológicos como da própria integração entre as várias economias nacionais, característica do movimento da globalização.

As mudanças nos negócios desencadeadas pelas novas tecnologias e pela competição globalizada, provocaram inovações no que se refere à utilização das informações financeiras e não financeiras pelas empresas. O momento atual exige dos empreendimentos, de qualquer

segmento, informações mais relevantes relacionadas a custos e desempenho das atividades, processos, produtos, serviços e clientes.

A informação é um instrumento imprescindível para a gestão de qualquer negócio. De acordo com Lunkes (2007, p. 98), “Percebe-se cada vez mais a necessidade que os gestores têm de conhecer as variáveis que afetam, no sentido macro, seu mercado e, no sentido micro, sua empresa ou organização”.

É evidente que grande parte dos problemas atuais na gestão das organizações é oriunda da ausência de dois produtos essenciais ao processo administrativo: informação e o controle. Segundo Catelli (1999, p. 78), “A eficácia na gestão econômica e financeira das organizações prescinde da definição e implementação de um modelo de avaliação de resultado e desempenho, que favoreça a tomada de decisão de modo racional e correto”.

A formação do preço de venda dos produtos, mercadorias e serviços, elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas, envolve inúmeros fatores em sua composição; entre eles se destacam: estrutura de custos; demanda (mercado); ação da concorrência; governo e objetivos pretendidos com o produto, mercadoria ou serviço.

De acordo com Sardinha (1995, p. 3), “Pode-se definir preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo”.

O preço de venda é uma etapa que requer um cuidado especial para que o mesmo possa cobrir as despesas e custos necessários e ainda fornecer o lucro desejado. Esse cálculo em si não traz maiores complicações, porém o que pode comprometer a formação certa é um erro em cálculos passados, pois como já foi dito tudo é uma sequência.

Leone (1987, p. 78) orienta que, “Deve-se tomar cuidado com a projeção de venda, ela é uma meta a ser cumprida, um objetivo que tem que ser alcançado, de nada adianta projetarmos o preço adequadamente se as vendas não atingirem o preciso. O preço de venda está em conjunto com o gasto e o que será vendido, é o elo”.

Berto e Beulke (2006, p. 99) também acentua a importância, quando considera que “a formação do preço de venda dos produtos e serviços nas empresas constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações”.

Sabe-se que o preço tem que estar na condição de concorrer com os que estão no mercado. Desta forma, deve-se analisar os custos e despesas ou investir na satisfação do cliente para que o mesmo não se importe em pagar um pouco mais por um produto de qualidade e com atendimento agradável à ele. Mas de alguma forma a empresa tem que se adequar ao mercado caso contrário não irá sobreviver. Percebe-se então, que o preço de venda não pode mais ser objeto de decisões empíricas, mas, sobretudo, objeto de estudo, o que torna necessário conhecer todos os elementos que o compõem, sejam internos ou externos.

3 METODOLOGIA

Esta parte se ocupou dos procedimentos metodológicos aplicados à investigação. Segundo Gil (1994, p.45) “pode-se definir o método como caminho para se chegar a determinado fim”. E método científico um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

No que se refere a seu objetivo, o estudo se classifica como descritivo. De acordo com Gil (1994) “[...] a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”.

Quanto ao delineamento da pesquisa, trata-se de estudo de caso, pois foi realizado em uma única organização. Para Gil (1994) “o estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Os dados foram coletados mediante entrevistas, que foram realizadas com o proprietário da empresa Roderjan Serviços Contábeis e pelos seus supervisores, buscando descrever método de formação de preço custo/hora aplicado para encontrar o preço de venda dos serviços contábeis. Essas entrevistas foram efetuadas no segundo semestre de 2012, e o método utilizado foi a descrição do processo, o que mudou com esse novo procedimento, e quais os impactos que esse processo teve na empresa. Utilizou-se também a observação sistemática do funcionamento do processo, que consiste principalmente em captar as horas que os colaboradores alocam para cada cliente, e a forma com que esses custos são rateados para cada cliente.

A escolha da unidade caso se deu em vista do conhecimento superficial que tinham os pesquisadores sobre a maneira de proceder à formação de preços utilizada pela mesma, sendo que dificilmente os escritórios utilizam um método de custeio para elaborar os seus honorários, e que esse interessante modo de mensurar os honorários foi elaborado em nossa região.

A análise dos dados foi qualitativa, sendo que analisamos o processo como um todo, e definimos o porque desse processo ser diferenciado dos demais utilizados atualmente, e dos benefícios que ele pode trazer em médio prazo para os escritórios de contabilidade. Segundo Gil (1994), há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de método e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

A análise foi baseada principalmente na situação atual da unidade caso, que conseguiu em médio prazo, padronizar sua forma de cobrança, e principalmente maximizar o seu lucro através do método de custeio adequado.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações apresentadas foram baseadas na análise do processo onde foi descrito como é feito o rateio dos custos na Roderjan Serviços Contábeis. Também foi demonstrado o método de formação do preço de venda dos serviços que pela unidade caso são prestados.

4.1 A COBRANÇA DE HONORÁRIOS NA FASE INICIAL DA RODERJAN SERVIÇOS CONTÁBEIS

A Roderjan Serviços Contábeis é uma empresa situada no mercado há mais de 21 anos, e vem acompanhando as mudanças e transformações no cenário contábil. Em várias oportunidades sentiu necessidade de mudar suas políticas de fixação de honorários.

Em 1990 quando a empresa foi fundada, os preços eram estabelecidos com base no salário mínimo vigente, sendo reajustado a cada alteração do mesmo. Com o passar dos anos, a empresa verificou que o volume de funcionários dos clientes também era um parâmetro para cobrança dos honorários, tendo alterado seu contrato de serviços, que passou a estabelecer um número limite de funcionários. Caso os clientes ultrapassassem o limite, arcaria com um adicional por funcionário. Em momento posterior a Roderjan passou a adotar também como critério de cobrança, a quantidade de lançamentos contábeis de cada empresa cliente.

Em 2010, a empresa se deparou com algumas situações nas quais os lançamentos se tornaram uma forma defasada de análise de cobrança, pois algumas empresas eram complexas e cada lançamento a ser executado exigia um profissional mais qualificado, ou seja, com uma remuneração diferenciada dos demais. Outras empresas tinham um volume grande de lançamentos, porém eram todos de menor complexidade, uma vez que profissionais com menor experiência conseguiam executar. Isto motivou a busca de novos parâmetros, tendo sido escolhido os gastos efetivamente incorridos como base para processo de formação de preços conforme descrito a seguir.

4.2 A FORMAÇÃO DE PREÇOS NA UNIDADE DE CASO EM SUA FASE ATUAL

Para a definição dos valores a serem cobrados dos honorários contábeis mensais, a Roderjan utiliza uma metodologia que se baseia no acompanhamento por empresa, do total de horas dispendidas na execução das tarefas mensais e com base no seu custo hora formado, estabelece o valor justo a ser cobrado. Esse valor justo nada mais é do que o valor pelo qual um ativo pode ser negociado, ou um passivo liquidado, entre partes interessadas, conhecedoras do negócio e independentes entre si, com a ausência de fatores que pressionem a liquidação da transação ou que caracterizem uma transação compulsória.

O gerenciamento de todo o tempo gasto na organização é feito mediante a utilização de um software chamado Questor, que monitora todas as horas gastas conforme as atividades realizadas e aloca para cada empresa. Medir este tempo de forma a detectar com precisão como ele está sendo utilizado é o passo inicial para formação do preço dos serviços prestados.

Diante da alocação correta do tempo a cada cliente, a Roderjan inicia a formação do custo da mão de obra de cada colaborador, possibilitando uma identificação precisa do custo hora direto alocado. Para a constituição do referido custo hora da mão de obra, a empresa tem como base o salário, mais os reflexos como férias, abono de férias, 13º salário, e os encargos incidentes sobre o salário, divididos pelo total de horas mensais (Ex: 220 horas). Assim a empresa obtém o custo hora por colaborador.

Com a identificação do custo hora por colaborador, a empresa passa a fazer o levantamento dos gastos totais mensais, incorridos no esforço da obtenção da receita. Posteriormente, efetua os lançamentos no montante destes custos no *software* de gestão do controle do tempo.

Após o levantamento das quatro variáveis necessárias para formatação do preço dos serviços que são: custo hora por colaborador, o tempo alocado para cada empresa por colaborador e o montante dos gastos mensais, o *software* inicia o cálculos para estabelecimento do valor a ser cobrado. A técnica utilizada pelo *software* consiste em:

- a) Encontrar o valor mensal do **custo direto da mão de obra** por empresa, considerando as horas a ela aplicadas e o custo hora do colaborador que a ela prestou os serviços;

- b) Alocar os demais **gastos em função da mão de obra direta alocada** a cada empresa. Neste processo há a divisão dos demais gastos pela mão de obra direta total e em seguida a multiplicação pela mão de obra de cada empresa cliente.

Como se verifica, o sistema rateia os custos e demais despesas com base na mão de obra direta alocada a cada empresa. Obtido o total dos gastos por empresa cliente é aplicada a margem de lucro que varia entre 15% e 30% de acordo com o contrato negociado com o sócio principal da Roderjan. Estes cálculos são exibidos na sequência.

O Quadro 01 mostra o valor da hora, bem como o número de horas dispendidas na execução das atividades para cada cliente.

Quadro 01: Custo total MOD alocada no mês

Colaboradores	Horas diretas mês	Custo da hora (R\$)		Custo total (R\$)		
Ana	180	16,30		2.944,80		
Cláudia	200	36,47		7.294,00		
Carla	180	18,29		3.292,20		
Luiz	190	12,31		2.338,90		
Bianca	210	8,80		1.848,00		
COLABORADORES	EMPRESAS CLIENTES DA RODERJAN- DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS DIRETAS					
	A	B	C	D	E	TOTAIS
Ana		50,00	60,00	35,00	35,00	180,00
Claudia	30,00	25,00	35,00	55,00	55,00	200,00
Carla	40,00	50,00	25,00	35,00	30,00	180,00
Luiz	50,00	45,00	50,00	25,00	20,00	190,00
Bianca	40,00	30,00	30,00	50,00	60,00	210,00
TOTAIS	160,00	200,00	200,00	200,00	200,00	960,00
COLABORADORES	EMPRESAS CLIENTES DA RODERJAN - DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS DIRETAS					
	A	B	C	D	E	TOTAIS
Ana	0,00	818,00	981,60	572,60	572,60	2.944,80
Claudia	1.094,10	911,75	1.276,45	2.005,85	2.005,85	7.294,00
Carla	731,60	914,50	457,25	640,15	548,70	3.292,20
Luiz	615,50	553,95	615,50	307,75	246,20	2.338,90
Bianca	352,00	264,00	264,00	440,00	528,00	1.848,00
TOTAIS	2.793,20	3.462,20	3.594,80	3.966,35	3.901,35	17.717,90
Porcentagem	15,76%	19,54%	20,29%	22,39%	20,02%	100%

Neste cálculo, após distribuir o valor das horas de acordo com as quantidades de horas alocadas em cada cliente, encontrou-se o percentual que cada cliente absorve de mão-de-obra direta. Na sequência dos cálculos, após efetuar o levantamento dos custos indiretos e despesas mensais, conforme mostra o Quadro 02 foi acrescentado o valor dos custos diretos, obtendo, desta forma, os custos totais para posterior formação do preço de venda.

Quadro 02: Mapa de distribuição dos custos totais e formação do preço de venda

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS TOTAIS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA							
CUSTOS/ DESPESAS INDIRETOS	VALOR MÊS	TODAS AS EMPRESAS DA RODERJAN					
		A (15,76%)	B(19,54%)	C(20,29%)	D(22,39%)	E(20,02%)	TOTAIS(100%)
Material de Expediente	6.000,00	945,89	1.172,44	1.217,35	1.343,17	1.321,16	6.000,00
Mensalidades Sistemas	4.000,00	630,59	781,63	811,56	895,44	880,77	4.000,00
Gastos c/ Veículos	2.000,00	315,30	390,81	405,78	447,72	440,39	2.000,00
Energia Elétrica	3.000,00	472,95	586,22	608,67	671,58	660,58	3.000,00
Agua	1.000,00	157,65	195,41	202,89	223,86	220,19	1.000,00
Telefone	2.000,00	315,30	390,81	405,78	447,72	440,39	2.000,00
Pessoal Indireto	22.282,10	3.512,74	4.354,08	4.520,83	4.988,10	4.906,35	22.282,10
Depreciações	1.000,00	157,65	195,41	202,89	223,86	220,19	1.000,00
Propaganda	1.000,00	157,65	195,41	202,89	223,86	220,19	1.000,00
TOTAIS INDIRETOS	42.282,10	6.665,71	8.262,21	8.578,65	9.465,32	9.310,20	42.282,10
CUSTOS DIRETOS		2.793,20	3.462,20	3.594,80	3.966,35	3.901,35	17.717,90
CUSTOS/DESPESAS TOTAIS		9.458,91	11.724,41	12.173,45	13.431,67	13.211,55	60.000,00
MARGEM DE LUCRO 20%		1.891,78	2.344,88	2.434,69	2.686,33	2.642,31	12.000,00
RECEITA TOTAL		11.350,69	14.069,30	14.608,14	16.118,00	15.853,87	72.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

Feito o cálculo dos custos indiretos, é adicionado o valor dos custos diretos para poder acrescentar a margem de lucro, que no exemplo utilizado é 20% para descobrir a receita total por cliente da Roderjan Serviços Contábeis. A mudança de postura da unidade caso em relação à cobrança de honorários, passando a utilizar essa metodologia trouxe algumas dificuldades levantadas pelo sócio da Roderjan.

Em entrevista com o sócio principal, ficou evidenciado que houve a necessidade de reelaborar todos os contratos com os clientes, havendo necessidade de preparação de assembleias explicativas com vista ao novo processo. Como não poderia deixar, houve a perda de alguns clientes, porém em quantidade não significativa.

Diversos clientes não aceitaram os novos preços e buscaram na concorrência um menor custo, porém a empresa não teve outra escolha, a não ser repassar os custos elevados com profissionalização, aumento de obrigações, aumento no seu quadro de funcionários para seus clientes. Muitos dos escritórios contábeis não se preocupam com seus próprios números e nesta fase de mudanças, isso é essencial para manter a saúde financeira do empreendimento.

Porém, para minimizar esse resultado negativo, o caminho adotado foi, primeiramente, conseguir chegar a um ponto de equilíbrio financeiro, onde o prejuízo fosse zero. Já que não conseguiria chegar a um valor de honorário ideal, pois em muitos casos isso significaria dobrar os honorários atualmente pagos pelos clientes.

Durante os reajustes de honorários, a maior dificuldade observada pela empresa prestadora de serviços contábeis foi à falta de conhecimento do empresário sobre todas as

rotinas contábeis, pois com este cenário de diversas mudanças, afetou diretamente os clientes, exigindo um tempo a ser dedicado do profissional contábil cada vez maior para com seus clientes, e conseqüentemente honorários que espelhavam esta nova realidade.

Por isso houve também a necessidade de programar políticas de capacitação dos colaboradores, a fim de promover mais esclarecimentos aos clientes, pois segundo o entrevistado a maior dificuldade encontrada nesse novo método de calcular os honorários foi a conscientização dos clientes. O que demanda bastante tempo e esforço, já que os procedimentos anteriores aos aplicados pela Roderjan são também aplicados até hoje pela maioria das empresas de contabilidade.

O resultado obtido através desse método de calcular o preço de serviço do escritório de contabilidade é satisfatório, mostrando que o contador, mesmo após as alterações no cenário contábil, e com o aumento das obrigações, pode possuir uma gestão financeiramente saudável.

Os pontos positivos desse novo método de mensuração de honorários foi definitivamente melhorar a saúde financeira da unidade caso, avaliando o custo de uma forma correta, procedendo com todas as normas contábeis aplicadas à classe contábil. Os pontos negativos foram à perda de alguns clientes que talvez por falta de conhecimento, ou por um pensamento ainda conservador não aceitaram a nova forma de cobrança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade no Brasil está sofrendo grandes mudanças principalmente pela internacionalização dos padrões contábeis. A alteração da legislação e a maior responsabilidade do contador fizeram os escritórios de contabilidade alterar seus processos e aumentar o seu efetivo de funcionários, o que está acarretando em um grande impacto financeiro, ocasionando a defasagem dos honorários geralmente cobrados pelos escritórios.

Diante das transformações empresariais e de gestão dos escritórios de contabilidade, a categoria hoje precisa rever inevitavelmente a sua formatação de cobrança para além de atuar no mercado com preços justos, manter a continuidade da empresa com uma administração financeiramente saudável.

A forma de calcular o preço de venda de serviço, através do método custo/hora faz com que a Roderjan Serviços Contábeis consiga chegar mais próximo do preço de venda correto de seus honorários, o que mostra que o sistema implantado traz boas perspectivas para o negócio e para os clientes.

O empresário, cliente dos escritórios contábeis, também precisa adaptar sua visão quanto a seu contador, entender as mudanças e novas regras, e valorizar o trabalho realizado, pagando um preço justo. Outra barreira que os contadores sofrem é a existência de concorrentes que trabalham por preços irrisórios, verdadeiros predadores do mercado, porém à medida que as obrigações aumentam estes profissionais tendem a desaparecer do mercado, pois não conseguirão cobrir os seus custos, muito menos gerar lucro para suas entidades.

Contudo, o resultado obtido através desse método aplicado é satisfatório, pois além de prezar a saúde financeira do escritório de contabilidade, aperfeiçoa os serviços prestados pelo contador, além de aumentar o controle dos responsáveis pelas tarefas executadas, o que valoriza a classe e mostra um olhar diferente do cliente para com o seu contador, Esse estudo se dirige principalmente aqueles escritórios que estão iniciando o processo de operação, pois começando a aplicar o método com poucos clientes, vai tornando o processo mais fácil à medida que a produção de informações contábeis aumenta.



REFERÊNCIAS

- ALBERTON, L.** Análise da implantação da qualidade total em uma instituição pública de educação. Florianópolis, 1999.
- BERTÓ, D. J. & BEULKE, R.** Gestão de custos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CATELLI, A.** Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHURCHILL, G. A. Jr. & PETER, P. J.** Marketing criando valor para os clientes. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DE TONI, D.** Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- ENGEL, J. F.; KOLLAT, D. T. & BLACKWELL, R. D.** Comportamento do consumidor. 8ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GARVIN, D. A.** Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOLANDA, J.** O desafio é ser atraente. Revista Ensino Superior, São Paulo, v.100, p. 28-35, 2007.
- HUANG, J. H.; JIN, B. H. & YANG, C.** Satisfaction with business-to employee benefit systems and organizational citizenship behavior: an examination of gender differences. International Journal of Manpower, n. 25, v. 2, 2004, pp. 195-210.
- JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; ANDREASSEN, T. W., LERVIK, L. & CHA, J.** The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. Journal of Economic Psychology, v. 22, 2009, pp. 217-245.
- KOTLER, P.** Administração de marketing. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONE, G. S.** Custos: planejamento, implantação e controle. São Paulo, Atlas, 1987.
- LUNKES, R. J.** Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- MARCHETTI, R. & PRADO, P. H. M.** Um *tour* pelas medidas de satisfação do consumidor. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 4, 2004, pp. 56-67.
- MAUREIRA, O.** El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio en Educacion, v. 2, n. 1, 2004, pp. 1-20.
- McKENNA, R.** Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 15ª Edição. São Paulo: Campus, 1992.
- PEREZ JR; J. H.; OLIVEIRA L. M. & COSTA R. G.** Gestão estratégica de custos. 4ª Edição São Paulo: Atlas, 2005.
- SARDINHA, J. C.** Formação de preço: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.