

ANÁLISE DE CUSTOS DE DESPERDÍCIO DA OCIOSIDADE DA OPERAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO:

Um estudo de caso na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda.

ÁREA 8: CONTABILIDADE GERENCIAL

Resumo

O estudo teve como objetivo avaliar a representatividade do custo de desperdício com a ociosidade de mão de obra na prestação de serviço de seguros na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda. Trata-se de pesquisa qualitativa e descritiva, cuja coleta de dados foi composta por documentos fornecidos pelo setor técnico, administrativo e financeiro da empresa. O período utilizado para análise foi o mês de setembro de 2012. Os delineamentos adotados foram: estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Os dados analisados compreenderam: documentos, reuniões, observações e formulários. Como principal conclusão identificou-se que a empresa não utiliza método para medir a produtividade nem a eficiência dos técnicos. Demonstrou-se que o custo com desperdício representou 1,17% sobre a receita líquida no mês analisado. Ainda, constatou-se que, caso o custo com desperdício seja mantido, ao final de doze meses será superior a 9% do valor da folha de pagamentos dos técnicos, equivalente a um mês. Por fim, sugere-se a adoção de um sistema de Custo-Padrão para controlar as variações encontradas entre o orçado e o realizado, bem como a adoção de controles que permitam gerenciar a produtividade, uma vez que se identificou desperdício de mão de obra.

Palavras-chave: Custo do desperdício. Mão de obra. Custo Real. Custo-Padrão. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como tema a análise gerencial de custos, delimitando-se no estudo dos custos de desperdícios oriundos da ociosidade na prestação de serviço. O estudo dos custos de desperdícios concentraram-se nos custos de mão de obra aplicados na elaboração dos orçamentos de seguros, cujo processo foi realizado para a prestação de serviços do produto seguros.

Neste contexto, para o desenvolvimento da pesquisa teve-se como questão: qual foi a representatividade do custo de desperdício de ociosidade da mão de obra de prestação de serviço sobre a receita líquida, para a elaboração dos orçamentos de seguros na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda., no mês de setembro de 2012.

O objetivo geral do estudo foi: avaliar qual foi a representatividade do custo de desperdício de ociosidade de mão de obra, de prestação de serviço sobre a receita líquida, para a elaboração dos orçamentos de seguros na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda., no mês de setembro de 2012.

Foram identificados os objetivos específicos de estudo a seguir para a realização da parte prática do estudo: a) mensurar o custo de mão de obra na elaboração de orçamentos de seguros por Técnico e Seguradora no mês de setembro de 2012; b) demonstrar, o custo dos desperdícios da ociosidade de mão de obra dos serviços prestados por Técnico e por Seguradora no mês de setembro de 2012; c) analisar os custos de mão de obra dos desperdícios de ociosidade, por Técnico e por Seguradora no mês de setembro de 2012.

O tema foi relevante uma vez que visou avaliar o custo de desperdício da ociosidade de mão de obra dos técnicos na elaboração dos orçamentos de seguros, por Seguradora. Devido à grande competitividade do mercado e a agilidade das informações, a empresa teve a necessidade de tornar o processo decisório eficiente e eficaz, buscando a melhoria contínua e a eliminação do desperdício, conseqüentemente a minimização dos custos. Assim o estudo ao demonstrar o custo de desperdícios dos serviços prestados por prestadora de serviços de seguros, proporcionou à empresa uma importante informação para a gestão dos serviços executados, e conseqüentemente a informação para análise de redução dos custos.

O artigo apresenta uma breve explanação acerca dos custos com desperdício e sua classificação. Posteriormente, apresentam-se os métodos de custeio utilizados como ferramenta gerencial para o monitoramento, controle destes custos, em seguida a importância da gestão de custos de desperdícios. Após, desenvolve-se a metodologia, na sequência, a análise dos resultados do estudo de caso na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda.; e por fim, a conclusão do estudo.

2 OS CUSTOS COM DESPERDÍCIOS E SUA CLASSIFICAÇÃO

Segundo Padoveze (2006), os custos de desperdícios na ociosidade de mão de obra excluem os custos variáveis, uma vez que eles existem na exata proporção da variação da quantidade de prestação de serviços, se a quantidade aumentar, os custos variáveis sobem na mesma proporção, se a quantidade reduzir, os custos variáveis são reduzidos proporcionalmente, não afetando, portanto, o custo unitário dos serviços.

Desperdícios são gastos na prestação de serviço ou de geração de receitas e que possam ser eliminados sem prejuízo da qualidade, serviços ou receitas geradas constituem os desperdícios (BERTI, 2007). Segundo Bornia (2010), entende-se por desperdícios todo insumo consumido de forma não eficiente e não eficaz dos serviços prestados, até atividades desnecessárias. É o esforço econômico que não agrega valor ao serviço da empresa e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo.

2.1 Tipos de desperdício

Conforme Bornia (2010), a separação entre desperdícios normais e anormais também é interessante, porque os desperdícios anormais podem ser eliminados no curto prazo, sendo que os normais devem ser atacados no longo prazo, dentro de um contexto de melhoria do sistema produtivo.

Os custos dos desperdícios considerados normais são agregados ao custo de produção e os anormais lançados como perdas anormais nos relatórios gerenciais. Relembrando que, desperdícios normais são aqueles que ocorrem em condições normais de operação (SOUZA; DIEHL, 2009).

Segundo Padoveze (2006) perdas ou desperdícios anormais são eventos econômicos negativos ao patrimônio empresarial, não habituais e eventuais, tais como: a) deterioração anormal de ativos; b) perdas de créditos excepcionais; e, c) capacidade ociosa anormal.

Perdas anormais são perdas não previstas que excedem os limites das perdas normais na prestação de serviço ou ocorrem de maneira involuntária. O custo dessas perdas não é absorvido pelos produtos, sendo levado ao resultado do exercício. As perdas normais são perdas que ocorrem naturalmente, dentro de limites previstos, na prestação de serviços. Seu custo está incorporado ao custo dos serviços (MEGLIORINI, 2007).

De acordo com Perez Junior, Oliveira e Costa (2009), desperdícios são gastos incorridos nos processos produtivo ou de geração de receita e que possam ser eliminados sem prejuízo da qualidade ou quantidade dos bens, prestação de serviços ou receitas geradas.

Os desperdícios são classificados em sete tipos: superprodução de serviços, transporte, processamento, deterioração de produtos, movimento, espera e estoque. Ainda pode-se acrescentar mais um: os desperdícios de materiais, isto é, materiais despendidos acima do estritamente necessário à prestação de serviço. Normalmente, esse desperdício é o primeiro a ser atacado pelas empresas, por causa da facilidade em ser localizado e trabalhado através da comparação de padrões com o realmente ocorrido. Por outro lado, os desperdícios de materiais poderiam ser enquadrados nos desperdícios de processamento, já que geram trabalho e/ou materiais não usados para a prestação dos serviços (BORNIA, 2010).

Sendo assim, o custo com desperdício deveria ser monitorado pelos tomadores de decisão, visando a eficiência do processo produtivo. Este monitoramento pode ser efetuado através da adoção de diferentes métodos de custeio como ferramenta de gerenciamento, conforme adiante se apresenta.

3 MÉTODOS DE CUSTEIO

3.1 Custo-Padrão

Conforme cita Martins (2008), o Custo-Padrão deve ser utilizado com um instrumento de motivação, busca permanente de eficiência e da redução dos custos focado na produtividade dos serviços. A finalidade do Custo-Padrão é o planejamento e o controle dos custos. Seu grande objetivo, portanto é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido.

Já para Ribeiro (2009), o Custo-Padrão é um custo estimado, isto é, calculado antes mesmo de iniciado o processo de prestação de serviço, fundamentado sempre em custos de serviços anteriormente realizados.

O Custo-Padrão é o verdadeiro custo de prestação de serviço. O Custo-Padrão, uma vez calculado através de método rigoroso, é o custo que deverá ser, ou seja, os Custos-Padrão são os custos verdadeiros, porque todas as empresas que empregam o sistema se esforçam para atingi-los (LEONE, 2009).

De acordo com Bornia (2010), o objetivo principal do procedimento do Custo-Padrão é fornecer suporte para o controle dos custos da empresa. A ideia básica do uso de custos para controle é fornecer um padrão de comportamento para os custos, ou seja, fixar quais deveriam

ser os montantes para, ao final da apuração dos custos do período, proceder-se à comparação com os custos realmente ocorridos. As diferenças existentes entre o Padrão e o Real são, então, evidenciadas e analisadas. Assim, o procedimento do Custo-Padrão consiste em: a) fixar um Custo-Padrão, o qual servirá de referência para a análise dos custos; b) determinar o custo realmente incorrido; c) levantar a variação (desvio) ocorrida entre o Padrão e o Real; e d) analisar a variação, a fim de auxiliar a procura pelas causas (motivos) que levaram aos desvios.

A continuidade sustentável das empresas é dependente de vários fatores. Tem sido reconhecido que um desses fatores é a busca constante de eliminação dos desperdícios e do máximo alcance da eficiência na utilização dos recursos consumidos no desenvolvimento das operações. Isso remete à necessidade de a empresa desenvolver alguma forma de controle (SOUZA; DIEHL, 2009).

3.1.1 CUSTO-PADRÃO DE MÃO DE OBRA

Um Padrão de Custo de Mão de obra é baseado em estimativas das horas de mão de obra necessárias para prestar uma unidade de serviço e o Custo de Mão de obra por unidade. Ao estabelecer um Padrão de Custo de Mão de obra, os executivos dos vários setores contribuem com seus conhecimentos das operações dos serviços prestados (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

Estimativas ou padrões de necessidades de Mão de obra Direta podem ser cientificamente calculados quando se trabalha em ambientes de alta tecnologia de prestação de serviço, gerenciados computacionalmente. Em outros casos, podem ser feitos estudos de tempo, por meio de operações simuladas antecipadamente em ambientes reais, em todos os casos, deve haver um estudo para quebras, refugos, retrabalhos, manutenção e necessidade do pessoal (PADOVEZE, 2006).

3.2 Custeio por Absorção ou Custo Real

De acordo com Ribeiro (2009), o Custo Real é aquele apurado após concluído o processo de prestação de serviços, fundamentado sempre nos custos que efetivamente ocorreram na realização dos serviços.

O Custeio por Absorção ou Custo Real é o método de custeio mais usado em quase todo o mundo, pois incorpora todos os tipos de custos aos serviços, possibilitando a extração do custo unitário de cada um deles. Além disso, com base no custo total, é possível a prestação de serviço de cada serviço a partir do seu custo, que servirá de referência para a atuação no mercado (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

Padoveze (2006) enfatiza também que, o Custeio por Absorção é o método legal e fiscal que utiliza, para formar o custo unitário dos serviços, apenas os gastos da área da empresa.

Para Martins (2008) o Custeio por Absorção não é um princípio contábil propriamente dito, mas uma metodologia decorrente deles, nascida com a própria Contabilidade de Custos. Outros critérios diferentes têm surgido através do tempo, mas este é ainda o adotado pela Contabilidade Financeira, portanto, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado como também na maioria dos países, para Balanço e Lucro Fiscais.

3.3 Custeio por Absorção Integral ou Pleno

Existem variações do Custeio por Absorção. A mais conhecida é o Custeamento Pleno ou Integral em que toda a carga dos recursos fixos disponibilizados para o período é atribuída aos serviços. Outra variante, mais refinada, é o Custeamento Ideal. No Custeamento Ideal, a carga de custos planejada ou disponibilizada para o período é atribuída aos serviços na proporção em que é utilizada (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

O Custeio por Absorção Integral apropriada aos serviços, tanto custos diretos (fixos e variáveis) como custos indiretos (fixos e variáveis) ocorridos na atividade empresarial. Em consequência, apura um custo total e um resultado de serviço. É mais voltado ao enfoque interno (BERTÓ; BEULKE, 2006).

De acordo com Souza e Clemente (2007), a análise gerencial baseada nas informações geradas pelo Custeio por Absorção é condicionada à origem do sistema e pelo seu propósito principal: monitorar o processo produtivo em termos de serviço e recursos consumidos. Alguns exemplos de informações produzidas pelo Custeio por Absorção, que permitem monitorar o processo em busca de produtividade, são: a) produção esperada versus produção realizada; b) recursos efetivamente consumidos versus consumo esperado de recursos; c) custo/hora por centro de custos (planejado e realizado); d) ociosidade por centro de custos; e) ineficiência por centro de custos; f) desperdício por centro de custos; g) refugos por centro de custos.

3.4 Custeio por Absorção Ideal

Conforme Bornia (2010), a separação entre custos e desperdícios, própria do Custeio por Absorção Ideal, é fundamental para a mensuração dos desperdícios do processo produtivo, facilitando o controle dos mesmos. Essa separação é de grande importância para a implementação do processo de redução contínua dos desperdícios, possibilitando a priorização das ações de combate ao trabalho que não agrega valor e aos desperdícios.

A busca de novos patamares de rentabilidade e de competitividade com base em liderança de custos centra-se na eficiência dos serviços prestados. Se na prestação de serviços consome-se todo o tempo a ela destinado (planejado) e não alcança o nível de serviço esperado, então há ineficiência. Se a prestação de serviço não permanece em operação todo o tempo previsto, diz-se que há ociosidade (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Segundo Bornia (2010), o Custeio por Absorção Ideal é passível de ser atingido em longo prazo, caso se eliminem os desperdícios do processo de serviço. A diferença entre os custos ideais e os custos obtidos pelo Custeio Integral indica o valor unitário dos desperdícios. Se a capacidade de produção de serviço da empresa e seu nível de atividades em um determinado período forem 100 unidades com um preço de venda de R\$ 40,00 para demonstrar o desperdício no resultado de uma empresa, mantendo um custo variável de R\$ 5,00 e um custo fixo de R\$ 10,00, o custo total do período é de R\$ 1.500,00.

3.5 Apuração do Custo de Mão de Obra Direta Real e Análise das Variações entre o Real e o Padrão

Para Megliorini (2007), a mão de obra direta compreende os funcionários que atuam diretamente na execução do serviço, ao passo que a mão de obra indireta, embora esteja envolvida na prestação de serviços, não o executa.

A variação total do Custo de Mão de obra direta obtém-se pela diferença entre o Custo Real de Mão de obra Direta (salário unitário real X tempo real) e o Custo-Padrão de mão de obra direta (salário unitário-padrão X tempo-padrão). O cálculo das variações dos custos de mão de obra deve processar-se por centro de custos ou por uma análise mais profunda por empregado/centro de custos (BERTÓ; BEULKE, 2006).

Seguindo os mesmos autores, analogamente aos materiais diretos, também para a mão de obra direta, uma análise mais profunda das variações requer a sua divisão em duas categorias, segundo a sua origem: a) variações monetárias: variações de origem predominantemente externa (dissídio coletivo, aumento de salários); b) variações de tempo: variações de origem interna. São essencialmente variações controláveis (variações de rendimentos, de intensidade de trabalho e outros); c) variações de taxa: diferença de taxa X tempo-padrão.

4 GESTÃO DE CUSTOS DE DESPERDÍCIOS NA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

De acordo com Perez Junior, Oliveira e Costa (2009), para sobreviver no atual mercado globalizado e competitivo, alguns aspectos, até então considerados de pouca importância, passaram a ser fundamentais para a sobrevivência e expansão das empresas, conforme itens a seguir:

- a) melhor desenho de serviços: serviços cada vez mais sofisticados, de alta tecnologia;
- b) maior sensibilidade para o mercado: o consumidor tem liberdade de escolha e valoriza seu dinheiro. O Código de Defesa do Consumidor tornou o cliente mais exigente com relação à qualidade dos serviços;
- c) melhor desenho da prestação de serviço: a prestação de serviço deve ser eficaz, para se evitar gargalos e desperdício;
- d) melhor gestão estratégica: gestão voltada para o mercado passou a ser fundamental. Filosofia, missão, valores, propósitos, planejamento estratégico e orçamento norteiam e estabelecem instrumentos de controle;
- e) melhor gestão operacional: um adequado sistema de informações gerenciais, adaptado às novas ferramentas de apuração e processamento de informações, fornece subsídios essenciais para o controle das operações.

4.1 Gestão da Qualidade e Desperdícios na Prestação de Serviço

Para Hansen e Mowen (2003), a maioria das melhorias na qualidade reduz o momento de recursos utilizados para realizar o serviço da empresa e a maioria conseqüentemente das melhorias na qualidade melhora a produtividade assim, melhorias na qualidade são geralmente refletidas nas medidas de produtividade e redução dos custos dos desperdícios. A empresa pode produzir um serviço com poucas falhas, ou nenhuma falha, mas ainda ter um processo ineficiente.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), qualidade reduz custos, quanto menos erros em cada micro operação ou unidade de serviço, menos tempo será necessário para a correção e, conseqüentemente, menos confusão e irritação.

Há quem considere que o esforço para agregar qualidade na prestação de serviço gerou uma nova era no esforço pela qualidade. Criaram-se, a partir daí, novas prioridades e novas posturas gerenciais. A ênfase, agora, parece ser a análise das causas e não mais a atenção exclusiva a efeitos. Nesse novo contexto, surge a Gestão da Qualidade na Prestação de Serviço, definida como o direcionamento de todas as ações do serviço prestado para o pleno atendimento do cliente. A Gestão da Qualidade na Prestação de Serviço envolve a implantação de atividades agrupadas em três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização de prestação de serviço (PALADINI, 2007).

5 METODOLOGIA

5.1 Classificação e objeto da pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo foi de natureza descritiva. Os delineamentos adotados foram: estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Utilizou-se como objeto da pesquisa ou unidade do caso a empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda., com sede própria em Porto Alegre-RS, atuando no mercado há trinta e nove anos. É uma empresa privada, do ramo de corretagem de seguros, de médio porte, com oito funcionários e dois sócios administradores. E para o desenvolvimento prático utilizou-se os documentos fornecidos pelo setor técnico, administrativo e financeiro da empresa, relativos ao mês de setembro de 2012.

Os instrumentos de coleta de dados foram: documentos, bibliografias, reuniões, observação e formulários.

A análise e a apresentação de dados foram feitas da forma qualitativa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Apuração do custo de mão de obra do setor horas-técnico

Para fazer análise dos Custos de Mão de obra da empresa foi necessário o levantamento dos custos com salário, encargos e benefícios. A seguir na Tabela 1, foi apresentado o levantamento por setor:

Tabela 1 – Levantamento por setor – período de setembro/2012

Setores	Nº de funcionários	Salários, Encargos e Benefícios (R\$)
Gerente comercial	1	2.325,51
Gerente financeiro	1	3.525,51
Técnicos	4	5.741,00
Recepção	1	1.557,57
Total	7	13.149,59

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

O foco para análise foi o custo de mão de obra dos técnicos do mês de setembro/2012.

Na Tabela 2 a seguir, tem-se o levantamento dos salários dos técnicos por hora disponível:

Tabela 2 - Levantamento dos salários dos técnicos por hora disponível - setembro/ 2012

Técnico	Salário, Encargo e Benefícios (R\$)	Horas disponíveis	Salário por dia (R\$)	Salário por hora disponível (R\$)
Técnico 1	1.554,00	144	86,33	10,79
Técnico 2	1.460,00	144	81,11	10,13
Técnico 3	1.375,00	144	76,39	9,54
Técnico 4	1.352,00	144	75,11	9,39
Total	5.741,00	576	318,94	39,85

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

A Tabela 2 demonstra as horas disponíveis para empresa no mês de setembro de 2012, ou seja, horas disponíveis = 8 horas x 18 dias = 144 horas. Para chegar no salário por hora disponível, tem-se o exemplo do Técnico 1: salário por dia = salário / 144 horas (8 horas x 18 dias = 144 horas). Logo, salário por hora disponível = salário 1.554 / 144 horas = 10,79.

A seguir, tem-se na Tabela 3 análise das horas:

Tabela 3 – Análise das horas

Análise das horas	Nº horas
Total de horas pagas	960
Total de horas disponíveis	576
% de ocupação	40%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

No mês de setembro, conforme Tabela 3, só foram ocupados 60% do tempo com as atividades de elaboração de orçamentos.

A seguir na Tabela 4 tem-se o número de dias disponíveis para empresa no mês de setembro de 2012:

Tabela 4 - Número de dias disponíveis para Empresa - setembro/2012

Número total de dias do mês	30
(-) Descanso semanal e feriados remunerados	(12)
(=) Número de dias à disposição da empresa	(18)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

A Tabela 4 demonstra que o número de dias disponíveis para empresa no mês de setembro de 2012 foi de apenas 18 dias, ou seja, apenas 60% dos dias foram trabalhados.

Na Tabela 5 a seguir, tem-se o levantamento dos salários dos técnicos por hora:

Tabela 5 - Levantamento dos salários dos técnicos por hora - setembro/2012

Técnico	Salário, Encargos e Benefícios (R\$)	Horas disponível Padrão	Salário, Encargos e Benefícios por hora Padrão (R\$)	Horas de trabalho Real	Salário, Encargos e Benefícios por hora Real (R\$)
Técnico 1	1.554,00	144	10,79	128,38	12,10
Técnico 2	1.460,00	144	10,13	120,28	12,14
Técnico 3	1.375,00	144	9,54	137,38	10,00
Técnico 4	1.352,00	144	9,39	139,18	9,71
Total	5.741,00	576	9,97	525,22	10,93

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Como se pode observar na Tabela 5, a empresa paga para os técnicos 240 horas e só tem disponível 144 horas no mês de setembro de 2012 e o tempo trabalhado real foi de 525,22, ou seja, 91% do disponível e 55% do total de horas pagas. Tem-se uma média de salário, encargos e benefícios por hora Padrão de R\$ 9,97 por hora e a média Real de R\$ 10,93 por hora.

6.2 Apuração dos custos das variações por técnico e seguradora

Para facilitação da identificação e da análise, a variação foi elaborada por Seguradora. A seguir na Tabela 6 tem-se a variação do Tempo da Mão de obra dos orçamentos por Seguradora do Técnico 1:

Tabela 6 - Variação do tempo da mão de obra dos orçamentos por Seguradora - setembro/2012 - Técnico 1

Técnico	Seguradora	Tempo Padrão (hs)	Tempo Real (hs)	Variação do tempo (hs)	Variação Total (R\$)	Favorável ou desfavorável	Variação %
Técnico 1	<i>Tóquio Marine</i>	2,85	2,53	0,32	3,45	Favorável	11%
	<i>Confiança</i>	3,17	2,85	0,32	3,45	Favorável	10%
	<i>Zurich</i>	4,75	4,83	-0,08	-0,86	Desfavorável	-2%
	<i>Marítima</i>	2,85	2,53	0,32	3,45	Favorável	11%
	<i>Allianz</i>	2,84	2,22	0,62	6,69	Favorável	22%
	<i>Porto Seguro</i>	3,17	2,85	0,32	3,45	Favorável	10%
	<i>Chubb</i>	3,17	3,17		0,00	Favorável	0%
	<i>Liberty</i>	2,53	2,53		0,00	Favorável	0%
	<i>Azul</i>	2,85	2,53	0,32	3,45	Favorável	11%
	<i>Generali</i>	2,53	2,53		0,00	Favorável	0%
	<i>Sul América</i>	3,17	2,85	0,32	3,45	Favorável	10%
	<i>Bradesco</i>	2,85	2,53	0,32	3,45	Favorável	11%
	<i>Gente</i>	3,17	2,45	0,72	7,77	Favorável	23%
	Total		39,9	36,40	3,50	37,77	Favorável
Custo - Padrão por hora						R\$ 10,79	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Observa-se na Tabela 6 uma ineficiência para os orçamentos na Seguradora *Zurich*, porque nesse mês a Seguradora disponibilizou um desconto maior que os outros meses, aumentando o fluxo de orçamentos nessa seguradora e ocasionando congestionamento no sistema que ficou muito lento, sendo que para as demais seguradoras identificam-se variações favoráveis. As seguradoras *Allianz* e *Gente* Seguradora apresentaram uma variação de 22% e 23% favorável, visto que, os orçamentos que o Técnico 1 realizou nessas seguradoras foram orçamentos de renovações, ou seja, o sistema baixou as renovações e o Técnico somente fez as alterações de valores.

A seguir na Tabela 7 tem-se a variação do Técnico 2:

Tabela 7 - Variação do tempo da mão de obra dos orçamentos por Seguradora - setembro/2012 - Técnico 2

Técnico	Seguradora	Tempo Padrão (hs)	Tempo Real (hs)	Variação do tempo (hs)	Variação Total (R\$)	Favorável ou desfavorável	Variação %
Técnico 2	<i>Tóquio Marine</i>	1,58	2,53	-0,95	-9,62	Desfavorável	-60%
	Confiança	3,15	2,85	0,3	3,04	Favorável	10%
	<i>Zurich</i>	6,30	4,83	1,47	14,89	Favorável	23%
	Marítima	1,58	2,53	-0,95	-9,62	Desfavorável	-60%
	<i>Allianz</i>	1,58	2,22	-0,64	-6,48	Desfavorável	-41%
	Porto Seguro	3,15	2,85	0,3	3,04	Favorável	10%
	<i>Chubb</i>	3,15	3,17	-0,02	-0,20	Desfavorável	-1%
	<i>Liberty</i>	2,20	2,53	-0,33	-3,34	Desfavorável	-15%
	Azul	1,58	2,53	-0,95	-9,62	Desfavorável	-60%
	<i>Generali</i>	2,53	2,53		0,00	Desfavorável	0%
	Sul América	2,53	2,85	-0,32	-3,24	Desfavorável	-13%
	Bradesco	1,58	2,53	-0,95	-9,62	Desfavorável	-60%
	Gente	1,58	2,45	-0,87	-8,81	Desfavorável	-55%
	Total		32,49	36,40	-3,91	-39,61	Desfavorável
Custo - Padrão por hora						R\$ 10,13	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

O Técnico 2 demonstrou uma variação favorável nos orçamentos de Seguro na Seguradora Confiança, *Zurich* e Porto Seguro, e as demais foram desfavoráveis. Esse percentual foi desfavorável porque o sistema apresentou varias vezes problemas e impossibilitou a agilidade na execução dos orçamentos. A empresa deve ter uma gestão direta para o Técnico 2 e providenciar um novo equipamento.

Na Tabela 8 tem-se a variação do Técnico 3:

Tabela 8 - Variação do tempo da mão de obra dos orçamentos por Seguradora - setembro/2012 - Técnico 3

Técnico	Seguradora	Tempo Padrão (hs)	Tempo Real (hs)	Variação do tempo (hs)	Variação Total (R\$)	Favorável ou desfavorável	Variação %
Técnico 3	<i>Tóquio Marine</i>	1,27	2,53	-1,26	-12,02	Desfavorável	-99%
	Confiança	1,27	2,85	-1,58	-15,07	Desfavorável	-124%
	<i>Zurich</i>	4,75	4,83	-0,08	-0,76	Desfavorável	-2%
	Marítima	1,90	2,53	-0,63	-6,01	Desfavorável	-33%
	<i>Allianz</i>	1,90	2,22	-0,32	-3,05	Desfavorável	-17%
	Porto Seguro	2,85	2,85			Favorável	0%
	<i>Chubb</i>	2,22	3,17	-0,95	-9,06	desfavorável	-43%
	<i>Liberty</i>	1,58	2,53	-0,95	-9,06	desfavorável	-60%
	Azul	2,85	2,53	0,32	3,05	favorável	11%
	<i>Generali</i>	2,21	2,53	-0,32	-3,05	desfavorável	-14%
	Sul América	1,27	2,85	-1,58	-15,07	desfavorável	-124%
	Bradesco	2,53	2,53			Favorável	0%
	Gente	1,90	2,45	-0,55	-5,25	Desfavorável	-29%
	Total		28,50	36,4	-7,90	-75,37	Desfavorável
Custo - Padrão por hora						R\$ 9,54	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Na Tabela 8 demonstrou-se uma variação desfavorável para o Técnico 3 em quase todas as Seguradoras. Foi observado que o Técnico não teve domínio nos orçamentos de seguros das Seguradoras *Tóquio Marine*, Confiança, Marítima, *Allianz*, *Chubb*, *Liberty* e Sul América, presumindo-se a necessidade de treinamento e mais agilidade.

Observou-se uma variação sobre o custo total de 28%, apresentando dificuldades, comparando com o Técnicos 1 e 2, para executar as atividades. Lembrando que esse percentual também foi gerado devido ao sistema de cálculos não atender as necessidades de trabalho do Técnico 3.

A seguir a Tabela 9 tem-se a variação do tempo da mão de obra dos orçamentos por Seguradora do Técnico 4:

Tabela 9 - Variação do tempo da mão de obra dos orçamentos por Seguradora - setembro/2012 - Técnico 4

Técnico	Seguradora	Tempo Padrão (hs)	Tempo Real (hs)	Variação do tempo (hs)	Variação Total (R\$)	Favorável ou desfavorável	Variação %
Técnico 4	<i>Tóquio Marine</i>	1,27	2,53	-1,26	-11,83	Desfavorável	-99%
	Confiança	1,27	2,85	-1,58	-14,84	Desfavorável	-124%
	<i>Zurich</i>	3,70	4,83	-1,13	-10,61	Desfavorável	-31%
	Marítima	1,27	2,53	-1,26	-11,83	Desfavorável	-99%
	<i>Allianz</i>	1,58	2,22	-0,64	-6,01	Desfavorável	-41%
	Porto Seguro	2,63	2,85	-0,22	-2,07	Desfavorável	-8%
	<i>Chubb</i>	1,90	3,17	-1,27	-11,93	Desfavorável	-67%
	<i>Liberty</i>	1,27	2,53	-1,26	-11,83	Desfavorável	-99%
	Azul	2,21	2,53	-0,32	-3,00	Desfavorável	-14%
	<i>Generali</i>	1,58	2,53	-0,95	-8,92	Desfavorável	-60%
	Sul América	1,27	2,85	-1,58	-14,84	Desfavorável	-124%
	Bradesco	1,58	2,53	-0,95	-8,92	Desfavorável	-60%
	Gente	1,27	2,45	-1,18	-11,08	Desfavorável	-93%
Total		22,80	36,40	-13,60	-127,70	Desfavorável	-60%
Custo - Padrão por hora						R\$ 9,39	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Na Tabela 9 demonstrou-se uma variação para todas as Seguradoras com resultado desfavorável, o que denota um desperdício para empresa. Lembrando que tal fato aconteceu em razão de muitas vezes o Técnico 4 não ter a informação que precisou ou teve algum dado errado que precisou refazer o Orçamento de Seguro.

Nas Seguradoras *Tóquio Marine*, Confiança, Sul América e Gente Seguradora, no qual apresenta uma variação mais elevada, demonstrou pouco domínio para a realização dos orçamentos. Sendo assim esse técnico necessita de uma gestão mais direta para aproveitar mais seu tempo nos Orçamentos de Seguro.

6.2.1 ANÁLISE DO CUSTO DOS DESPÉRDÍCIOS DA OCIOSIDADE DE MÃO DE OBRA POR TÉCNICO

Neste tópico tem-se análise do custo dos desperdícios da ociosidade de mão de obra de cada técnico por atividade, avaliando-se as variações.

O principal objetivo do Custo-Padrão foi comparar o custo efetivamente realizado e o que deveria ter sido realizado, como uma ferramenta para gestão e controle de custos.

A seguir na Tabela 10 tem-se o resumo das análises por atividades dos Técnicos, facilitando a visualização:

Tabela 10 - Resumo das análises por atividades – setembro/2012

Atividades	Técnico 1		Técnico 2		Técnico 3		Técnico 4		Total	F/ ou D
	Variação (R\$)	F/ ou D	Variação (R\$)	F/ ou D	Variação (R\$)	F/ ou D	Variação (R\$)	F/ ou D		
Envio de <i>e-mails</i>	77,69	F	30,39	F	51,52	F	50,71	F	210,31	F
Contato com clientes	-38,84	D	-5,07	D	54,38	F	8,45	F	18,92	F
Orçamento de seguros	37,77	F	-39,61	D	-75,37	D	-127,7	D	204,91	D
Consulta <i>site</i> DETRAN	9,71	F	24,31	F	17,17	F	0		51,19	F
Contato com as seguradoras	38,84	F	26,74	F	17,17	F	16,9	F	99,65	F
Contato com 0800	29,13	F	16,41	F	42,93	F	0		88,47	F
Atendimento ao pessoal das seguradoras	22,01	F	9,12	F	0	F	33,8	F	64,93	F

Continua

Tabela 10 - Resumo das análises por atividades – setembro/2012

Conclusão

Atividades	Técnico 1		Técnico 2		Técnico 3		Técnico 4		Total	
	Variação (R\$)	F/ou D	Variação (R\$)	F/ou D	Variação (R\$)	F/ou D	Variação (R\$)	F/ou D	Total	F/ou D
Elaborar proposta para clientes	-9,71	D	62,81	F	0	F	0		53,1	F
Transmissão de proposta	38,84	F	65,74	F	0	F	8,45	F	113,03	F
Contato com o diretor (diário)	-19,42	D	11,14	F	-8,59	D	50,71	F	33,84	F
Preencher os pedidos de serviço	-11,65	D	43,76	F	6,87	F	0		38,98	F
Visita clientes					-34,34	D	6,2	F	-28,14	D
Atualizar as versões das seguradoras							1,13	F	1,13	F
Intervalo	-5,83	D	-5,47	D	-8,59	D	-3,38	D	-23,27	D
Total	168,54		240,27		63,15		45,27		517,23	
Análise Horizontal	33%		46%		12%		9%		100%	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Pode-se observar que a variação maior é do Técnico 2 com 46%, isto porque o sistema de orçamento de seguros apresentou vários problemas, como por exemplo: trancar o sistema de cálculos precisando reiniciá-lo algumas vezes.

A seguir na Tabela 11 tem-se o resumo das análises por seguradora dos Técnicos:

Tabela 11 - Resumo das análises por seguradora – setembro/2012

Seguradora	Técnico 1		Técnico 2		Técnico 3		Técnico 4		Total	
<i>Tóquio Marine</i>	3,45	F	-9,62	D	-12,02	D	-11,8	D	36,92	D
Confiança	3,45	F	3,04	F	-15,07	D	-14,8	D	36,4	D
<i>Zurich</i>	-0,86	D	14,89	F	-0,76	D	-10,6	D	27,12	F
Marítima	3,45	F	-9,62	D	-6,01	D	-11,8	D	30,91	D
<i>Allianz</i>	6,69	F	-6,48	D	-3,05	D	-6,01	D	22,23	D
Porto Seguro	3,45	F	3,04	F	0	F	-2,07	D	8,56	F
<i>Chubb</i>	0	F	-0,2	D	-9,06	D	-11,9	D	21,19	D
<i>Liberty</i>	0	F	-3,34	D	-9,06	D	-11,8	D	24,23	D
Azul	3,47	F	-9,62	D	3,05	F	-3	D	19,14	D
Generali	0	F	0	F	-3,05	D	-8,92	D	11,97	D
Sul América	3,45	F	-3,24	D	-15,07	D	-14,8	D	36,6	D
Bradesco	3,45	F	-9,62	D	0	F	-8,92	D	21,99	D
Gente	7,77	F	-8,81	D	-5,25	D	-11,1	D	32,91	D
Total	37,77		-39,6		-75,35		-128		280,41	
Análise Horizontal	13%		14%		27%		46%		100%	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Verificou-se na Tabela 11 que o Técnico 4 foi quem apresentou maior índice de variação desfavorável para a realização dos Orçamentos de Seguros, ficando na segunda posição o Técnico 3 com 27%. A empresa precisa o mais breve possível de uma gestão concentrada nessa atividade para reduzir o custo de desperdício.

Já o Técnico 1 foi quem apresentou a melhor eficiência na elaboração dos Orçamentos de Seguros com uma participação de 13% do total e após o Técnico 2 com 14%.

6.2.2 ANÁLISE DAS VARIAÇÕES ENTRE O CUSTO REAL E O CUSTO-PADRÃO DE MÃO DE OBRA NO RESULTADO

Neste Tópico faz-se necessária a comparação das variações no resultado da empresa, entre o Custo Real e o Custo-Padrão no período de setembro/2012.

A seguir na Tabela 12, tem-se a análise do tempo e o valor total do custo de desperdício:

Tabela 12 – Análise do tempo e Custo-Padrão – setembro/2012

Horas mão de obra	Nº horas e custo
Total de horas	960,00hs
Total de horas Padrão	576,00hs
Total de horas Real	525,22hs
Diferença	50,78hs
Total dos Salários/Técnicos	R\$ 5.741,00
Total do custo de desperdício	R\$ 517,23

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Na Tabela 12 tem-se o custo de desperdício com um total de R\$ 517,23. No mês de setembro tem-se 60% de ocupação de hora total com uma produtividade de 91,18%, ou seja, reduzindo o custo de desperdício aumenta a produtividade e por consequência a Receita Líquida.

A seguir na Tabela 13, tem-se a demonstração no resultado das variações:

Tabela 13 – Demonstração do Resultado entre o Custo Real e Padrão – setembro/2012

Receita Líquida	R\$ 44.249,00
(-) Custo do Serviço Prestado	R\$ 15.304,00
Materiais	0
Mão de obra	R\$ 5.741,00
Custos Indiretos	R\$ 9.563,00
Lucro Bruto Real	R\$ 28.945,00
Margem Bruta Real	65%
Custo do desperdício	R\$ 517,23
Lucro Bruto Padrão	R\$ 29.462,00
Margem Bruta Padrão	67%
(-) Despesas	R\$13.271,00
Despesa Adm.	R\$ 12.997,00
Outros gastos	R\$ 274,00
Lucro Operacional Real	R\$ 15.674,00
Lucro Operacional Padrão	R\$ 16.191,00
Margem Operacional Real	35%
Margem Operacional Padrão	37%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Na Tabela 13 demonstra-se o custo do desperdício no valor de R\$ 517,23 no mês de setembro de 2012 com uma Margem Bruta Real de 65% e uma Margem Bruta Padrão de 67%. O Lucro Operacional reduziu 2%.

A seguir na Tabela 14 tem-se uma projeção do custo do desperdício para doze meses se não forem solucionadas as causas:

Tabela 14 – Projeção do custo de desperdício – doze meses com base em setembro/2012

Receita Líquida	R\$ 530.988,00
(-) Custo do Serviço Prestado	R\$ 183.648,00
Materiais	R\$ 0
Mão de obra	R\$ 68.892,00
Custos Indiretos	R\$ 114.756,00
Lucro Bruto Real	R\$ 347.340,00
Margem Bruta Real	65%
Custo do desperdício	R\$ 6.206,76
Lucro Bruto Padrão	R\$ 353.546,76
Margem Bruta Padrão	67%
(-) Despesas	R\$ 159.252,00
Despesa Administrativa	R\$ 155.964,00
Outros gastos	R\$ 3.288,00
Lucro Operacional Real	R\$ 188.088,00
Lucro Operacional Padrão	R\$ 194.294,76
Margem Operacional Real	35%
Margem Operacional Padrão	37%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da Empresa D'Arpa (2012)

Analisando o custo do desperdício, em relação à Receita Líquida, representa um percentual de 1,17%, e no fim de 12 meses o custo do desperdício chega ao valor de R\$ 6.206,76, quase que o dobro da folha de pagamento de um mês.

6.2.3 PROPOSTA PARA GESTÃO DA OCIOSIDADE DE MÃO DE OBRA

Para solucionar alguns pontos negativos na empresa, fez-se necessário a elaboração de uma proposta de gestão da ociosidade. A seguir algumas sugestões de melhorias:

- a) treinamento para os técnicos de cada seguradora (Tóquio Marine, Confiança, Zurich, Marítima, Allianz, Porto Seguro, Chubb, Liberty, Azul, Generali, Sul América, Bradesco, Gente);
- b) eliminação de falhas e retrabalho;
- c) eliminação de conversas prolongadas;
- d) aquisição de equipamentos de informática com uma melhor performance;
- e) eliminação de reuniões desfavoráveis;
- f) aprimoramento dos controles, com uso de formulários;
- g) criação de instrumentos de avaliação e do desempenho;
- h) um programa de gestão para gerenciar eficiência nas atividades.

Para que o modelo sugerido neste estudo efetivamente gere os resultados pretendidos é necessário que a empresa e seus gestores tenham consciência de suas deficiências técnicas e de gestão, estejam efetivamente dispostos a mudar e que implantem o processo de controle das horas a partir da adoção de formulários para o registro do Tempo Real trabalhando e após sejam analisadas as variações.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral, avaliar a representatividade do custo de desperdício de ociosidade de mão de obra da prestação de serviço sobre a receita líquida para a elaboração dos orçamentos de seguros na Empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda.

Para a análise dos dados, buscou-se mensurar o custo de mão de obra na elaboração de orçamentos de seguros; demonstrar, o custo dos desperdícios da ociosidade de mão de obra dos serviços prestados; e analisar os custos de mão de obra dos desperdícios de ociosidade, por Técnico e por Seguradora no mês de setembro de 2012, onde se demonstrou os custos de desperdício de mão de obra.

Com base no levantamento documental da empresa, com objetivo de demonstrar o custo de desperdício da ociosidade na prestação de serviço, levantaram-se os custos com salário, encargos e benefícios do período de setembro de 2012, para o cálculo dos custos de mão de obra. Após apurou-se as variações entre o Tempo Padrão e Real por técnico e atividades, e o custo das variações entre o Custo-Padrão e o Custo Real, por técnico e por seguradora, no qual se identificou o técnico que apresentou a melhor eficiência.

Com base na análise horizontal, identificou-se os melhores Técnicos por atividades, o Técnico 4 com 9% do total da variação e Técnico 3 com 12%. Os piores foram o Técnico 2 com 46% e Técnico 1 com 33%. Na análise por seguradora o Técnico 1 é o melhor com 13% o Técnico 2 com 14%. Os piores foram o Técnico 4 com 46% e Técnico 3 com 27%.

Apurou-se no mês de setembro de 2012 um total de horas Padrão e horas Real onde foram utilizados 60% do tempo pago para o cálculo. O tempo disponível, que considerou-se como Tempo Padrão e o Tempo Real, significou um aproveitamento de 91,18% do Tempo Padrão.

Compararam-se as variações no resultado da empresa entre o Custo-Padrão e o Custo Real no período de setembro de 2012, relacionando a representatividade sobre a receita líquida, quando se constatou que a redução do custo de desperdício com mão de obra, representa um aumento de 2% na Margem Operacional.

Realizando-se uma projeção do custo do desperdício para doze meses, verificou-se que se não forem solucionadas as causas, o custo do desperdício significaria 9% a maior comparando com o valor da folha de pagamento de pagamento dos técnicos de orçamento de seguros do mês de setembro de 2012.

A empresa pode adotar algumas sugestões de melhorias como treinamento para os técnicos de cada seguradora, eliminar falhas e retrabalho, aquisição de equipamentos de informática com melhor *performance*, aprimorando os controles com uso de formulários, criar um instrumento de avaliação e do desempenho, gestão no gerenciamento para agilizar as atividades e um sistema de Custo-Padrão com objetivo de controlar, gerando relatórios das variações encontradas entre o Custo-Padrão e Real e conseqüentemente serem analisadas.

Dentro do contexto abordado, conclui-se que a representatividade do custo de desperdício de ociosidade de mão de obra representou 1,17% sobre a receita líquida, sendo considerado como insatisfatório, com a relação às diretrizes da empresa.

O estudo permitiu observar que a empresa em questão apresenta deficiência no seu sistema de controle de custos, em especial com o desperdício. Assim como esta empresa outras prestadoras de serviço de seguros podem apresentar as mesmas dificuldades. Sendo assim, como sugestão para estudos futuros recomenda-se aprofundar a análise sobre os métodos de custeio para o controle de gestão na prestação de serviços utilizando-se diferentes abordagens metodológicas. Isto por que, a partir de um estudo que abrangesse uma amostra representativa do setor, seria possível traçar um perfil do ramo de seguradoras, identificar tendências e estabelecer estatísticas úteis para os usuários da informação.

REFERÊNCIAS

- BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2007.
BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos em Empresas Modernas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Eurico Luiz de. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2006.

HANSEN, Dom R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

LEONE. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2. Ed. São Paulo: Sênior, 2007

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luíz Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANÁLISE DE CUSTOS DE DESPERDÍCIO DA OCIOSIDADE DA OPERAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO:

Um estudo de caso na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda.

ÁREA 8: CONTABILIDADE GERENCIAL

Resumo

O estudo teve como objetivo avaliar a representatividade do custo de desperdício com a ociosidade de mão de obra na prestação de serviço de seguros na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda. Trata-se de pesquisa qualitativa e descritiva, cuja coleta de dados foi composta por documentos fornecidos pelo setor técnico, administrativo e financeiro da empresa. O período utilizado para análise foi o mês de setembro de 2012. Os delineamentos adotados foram: estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Os dados analisados compreenderam: documentos, reuniões, observações e formulários. Como principal conclusão identificou-se que a empresa não utiliza método para medir a produtividade nem a eficiência dos técnicos. Demonstrou-se que o custo com desperdício representou 1,17% sobre a receita líquida no mês analisado. Ainda, constatou-se que, caso o custo com desperdício seja mantido, ao final de doze meses será superior a 9% do valor da folha de pagamentos dos técnicos, equivalente a um mês. Por fim, sugere-se a adoção de um sistema de Custo-Padrão para controlar as variações encontradas entre o orçado e o realizado, bem como a adoção de controles que permitam gerenciar a produtividade, uma vez que se identificou desperdício de mão de obra.

Palavras-chave: Custo do desperdício. Mão de obra. Custo Real. Custo-Padrão. Eficiência.

Identificação dos autores:

Neusa Piacentini - Mestre em Ciências Contábeis - Professora na Faculdade Porto Alegre – FAPA - neusapiacentini@fapa.com.br.

Fátima Soares Brum - Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Porto Alegre – FAPA - fatima@darparseguros.com.br.

Caroline de Oliveira Orth - Mestre em Ciências Contábeis – Professora na Faculdade Porto Alegre – FAPA - carolineorth@fapa.com.br.

Marília Martins Sant'Anna - Mestre em Ciências Contábeis – Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis na Faculdade Porto Alegre – FAPA - mariliasantanna@fapa.com.br.