

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM
ATIVIDADES NA GESTÃO DE SERVIÇOS FUNERÁRIOS**

**PROPOSAL FOR IMPLEMENTING THE ACTIVITY BASED COSTING IN
MANAGEMENT OF FUNERAL SERVICES**

Recebido em: 24/03/2020

Aprovado em: 28/05/2020

José Clênio Vieira Lins

Universidade Federal de Campina Grande
Brasil

ORCID: 0000-0001-9082-1045

Email: cleniovieira89@gmail.com

Janaina Marques Ferreira Marques de Melo

Universidade Federal de Campina Grande
Brasil

ORCID: 0000-0002-9265-6861

Email: janainafmmelo@gmail.com

Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio

Universidade Federal de Campina Grande
Brasil

ORCID: 0000-0001-6985-9305

E-mail: sampaiojean@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi realizar uma proposta de implementação do custeio baseado em atividades (ABC) na gestão de serviços funerários. A pesquisa se caracteriza como um estudo de multi-casos, de caráter descritivo e exploratório, com uso de um roteiro de entrevista. A proposta de implementação do ABC contempla quatro micro etapas: identificação das atividades; atribuição dos custos às atividades; identificação dos objetos de custos; e atribuição dos custos das atividades aos objetos de custos. Com os resultados da pesquisa foram possíveis identificar os custos indiretos, os recursos, as atividades e os principais direcionadores de custos para posterior análise dos serviços prestados. Apesar das limitações da pesquisa acerca do cálculo do valor de cada atividade, os resultados contribuíram para o desenvolvimento de futuros estudos referentes aos custos de serviços funerários, uma vez que pesquisas nesse tema são bastante escassas.

Palavras-chave: Custeio Baseado em Atividades. Serviços Funerários. Estudo de multi-casos.



ABSTRACT

The objective of this study was to propose the implementation of Activity Based Costing in the management of funeral services. The research is characterized as a multi-case study, it has a descriptive and exploratory character and use an interview script. The ABC implementation proposal includes four micro steps: identification of activities; allocation of costs to activities; identification of cost objects; and assigning activity costs to cost objects. With the results of the research it was possible to identify the indirect costs, resources, activities and the main cost drivers for further analysis of the services provided. Despite the limitations of the research on the calculation of the value of each activity, the results contributed to the development of future studies regarding the costs of funeral services, since research on this topic is quite scarce.

Keywords: Activity Based Costing. Funeral Services. Multi-case Study.

1 INTRODUÇÃO

Com a necessidade de novos mercados, as empresas estão em constantes transições decorrentes da competitividade. Neste sentido, com o aprimoramento dos serviços oferecidos, tornou-se essencial para a gestão de negócios, a análise do custo dos produtos e dos serviços, principalmente na tomada de decisões.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), é preciso oferecer produtos e serviços que se aproximam das necessidades dos clientes, atendendo nichos de mercados distintos, sendo desta forma um diferencial competitivo no mercado, principalmente impactando nos concorrentes diretos. Logo, as empresas vão além de um serviço prestado, pois precisam buscar a valorização das pessoas (sejam clientes, fornecedores ou *skateholders*) na busca de sempre aprimorar as perspectivas de seus consumidores.

O estudo acerca da prestação de serviços funerários despertou a elaboração desta pesquisa pelo fato deste mercado ter crescido consideravelmente nos últimos anos no Brasil (sete bilhões de reais), segundo os dados do Sindicato dos Cemitérios e Crematórios Particulares (SINCEP, 2018). Observa-se que as empresas deste setor têm investido bastante em estratégias que impulsionam a fidelidade dos clientes, se preocupando também em atrair futuros clientes.

Algumas das inovações para as empresas de serviços funerários foram adotar os planos de assistência familiar, formando uma nova estratégia de mercado, incluindo a família de baixa renda como seu público alvo e oferecendo parcelas módicas para que mais pessoas adquiram o serviço. Os serviços são oferecidos de acordo com um plano escolhido pelo cliente, que paga uma parcela mensal para obtenção de serviços como urna fúnebre, ornamentação do corpo, vestimenta masculina e feminina, veículo para transportar o ente querido, kit café e chá, convênio com clínicas e laboratórios que fornecem descontos, materiais convalescentes e castiçais. Dessa forma, conseguem atender o foco do estudo do trabalho (Camargo, 2016).

Deste modo, os principais fatores que impulsionaram a realização desta pesquisa foram: a expansão do setor funerário no mercado e a limitação de trabalhos científicos nacionais e internacionais que tratem deste assunto. Tratando-se de estudos correlatos acerca do custo dos serviços prestados, são escassas as pesquisas que tratam especificamente do setor de funerárias.

O objetivo deste estudo foi realizar uma proposta de implementação do custeio baseado em atividades na gestão de serviços funerários.

A escolha da metodologia do custeio baseado em atividades é pelo fato de que este é utilizado em vários estudos para apuração do custo do serviço prestado para tomada de decisões em vários segmentos. Deste modo, fez-se a opção pelo custeio baseado em atividades por se entender que esta metodologia atende de maneira mais satisfatória às necessidades da gestão de serviços funerários.

Como os serviços funerários têm sem modificado ao longo do tempo, com um aprimoramento em seus produtos e serviços, além de suas estratégias competitivas, surgiu a incerteza de como se comportaria a gestão de custos por atividades neste setor. Destarte, este estudo pretendeu responder o seguinte questionamento: Como se comporta o custo dos serviços funerários com a implementação do custeio baseado em atividades?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Principais classificações das terminologias de custos

A contabilidade de custos analisa as informações financeiras e não financeiras ligadas à aquisição e as despesas de recursos utilizados pela organização. A análise dos estoques e o apuramento do desfecho econômico, por meio do controle de custos, otimizam as situações para seguir a performance empresarial, juntando a aplicação da contabilidade de custos aos resultados (Marçal, Souza & Gasparetto, 2019).

Inicialmente a contabilidade de custos tinha como função primordial a avaliação de estoques em empresas industriais, este sendo considerado um mecanismo de maior complexidade quando comparado as comerciais, uma vez que engloba não apenas a compra e venda de mercadorias, mas sim são feitos pagamentos a fatores de produção tais como salários e uso de matérias primas (Marçal, Souza & Gasparetto, 2019).

Os custos podem ser divididos entre: diretos e indiretos, fixos e variáveis, e primários e de transformação. Os custos diretos podem ser diretamente adequados aos produtos, necessitando apenas de uma medida de consumo, tais como materiais consumidos ou embalagens utilizadas. Os custos indiretos não oferecem condições de medidas objetivas, e é por essa razão que a alocação deve ser feita de maneira estimativa e, muitas vezes, arbitrária; como por exemplo: custos com aluguel (Souza & Barsanti, 2018).

Os custos fixos e variáveis levam em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo, ou seja, o custo variável é aquele que tem seu valor alterado diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção deste tal fator, maior serão os custos variáveis. Já os custos fixos não variam independente do volume de atividade da empresa, e existem mesmo que não haja produção (Souza & Barsanti, 2018).

O custo primário é a soma de matéria-prima com mão de obra direta e se distinguem do custo direto. O custo de transformação é a soma de todos os custos de produção, exceto aqueles referentes à matéria-prima e outros eventuais adquiridos e empregados sem nenhuma modificação pela empresa. Ou seja, representam o valor do esforço da própria empresa no processo de elaboração de um determinado item (Machado et al., 2018).

Essas classificações de custos citadas são consideradas as principais, pois são as mais utilizadas pelos literatas, muito embora, as classificações de custos e suas terminologias são bem mais abrangentes na literatura. Como este estudo trata dessas terminologias numa visão mais estratégica, especialmente em relação ao custo de atividades, não é objetivo deste estudo

discutir exaustivamente as mesmas. Seguem-se informações mais detalhadas sobre gestão estratégica de custos e a gestão de custos baseado em atividades.

2.2 Gestão estratégica de custos

Martins (2010) afirma que a gestão estratégica de custos busca conhecer toda a cadeia de valor desde a aquisição da matéria prima até o consumidor final. Cooper e Slagmulder (1998) complementam que a gestão estratégica de custos é a “aplicação das técnicas de gestão de custos de maneira que, simultaneamente, melhore a posição estratégica de uma empresa e reduza seus custos”.

A gestão de custos nas empresas deixou de ser somente um instrumento da contabilidade, uma vez que ela é uma precisão gerencial, auxiliando na tomada de decisões, como por exemplo: no desenvolvimento dos preços, na apuração das alterações necessárias no método de produção, aquisições, produtos que geram avarias, desperdícios, análise dos benefícios de produção ou terceirização; e, níveis de abatimentos que possam ser conferidos (Mieth, 2019).

Contudo, a apuração dos custos pode ser considerada de alta complexidade, já que segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE/SP, 2002), as empresas de um mesmo bloco podem apresentar composições de custos divergentes, de acordo com o tipo de tecnologia empregada, nível de terceirização dos métodos, dos atributos e dos recursos referentes a cada empresa. Esse fato se agrava quando se fala das micro e pequenas empresas, uma vez que estas têm uma composição empresarial única, indo a contramão as grandes empresas que têm seus setores bem determinados, profissionais capacitados em cada campo e sistemas de informações disponíveis no auxílio para a tomada de decisões (Mieth, 2019).

2.3 Custeio baseado em atividades

Os métodos de custeio são definidos como uma ferramenta importante para o método da gestão. São eles que declaram os dados referentes a mensuração de gastos em relação aos objetos de custeio, amparando as determinações do mercado na qualidade de dispositivo de comunicação entre os diferentes usuários nas organizações (Zanievicz et al. 2013).

O Custeio Baseado em Atividades, também chamado de Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*), é um processo de apuramento de custos indiretos de produção que tem como alicerce as práticas elaboradas na produção de produtos. Souza, Clemente (2010) afirmam que o ABC é tomado como um progresso de outras técnicas de custeio, tendo como característica primordial a identificação do agente que gera o custo, atribuindo-lhe, assim, os valores fundamentais.

O fator de maior importância no custeio ABC é a escolha do direcionador de custos, este que se define como o meio que determina o custo de uma atividade. Qualquer atividade necessita de recursos para ser realizada, dessa forma, podemos entender o direcionador de custos como sendo o agente de seus custos. O direcionador de custos origina o modo como os recursos utilizam as atividades (Tinoco & Carvalho, 2005).

Já os direcionadores de recursos, que também podem ser chamados de direcionadores de custos de primeiro estágio, evidenciam como as atividades consomem recursos e custeiam as atividades (Tinoco & Carvalho, 2005).

Os custos são transmutados aos produtos finalizados, fazendo o uso de direcionadores, estes que servem como critério que possibilita definir e analisar os recursos gastos na prática de produção de cada produto. Para que se haja a inserção do método de custeio, é necessário

reconhecer os direcionadores de custos, que se atrelam inteiramente as tarefas realizadas aos produtos fabricados, ou seja, aferem o gasto médio de cada atividade pelos diversos produtos (Machado et al., 2018).

Para que o custeio ABC seja devidamente estudado e aplicado, se faz necessário um estudo para verificar a viabilidade de sua aplicação e o acompanhamento deste para que de fato seja útil para a gestão, e conseqüentemente, para a tomada de decisão. Assim, se faz necessária a gestão baseada em atividades.

2.4 Gestão baseada em atividades

A *Activity Based Management* (ABM), ou simplesmente Gestão Baseada em Atividades, se caracteriza como uma metodologia que objetiva melhorar tanto o valor reconhecido pelos clientes como os lucros obtidos no fornecimento desse valor (Cokins & Capusneanu, 2011). A ABM também pode ser definida como um instrumento gerencial que possibilita o aprimoramento continuado dos processos, por meio da concepção de tarefas realizadas e da dinâmica de custos, com base nos dados determinados pelo Método de Custeio Baseado em Atividades (Lisboa, Klein & Souza, 2019).

O processo de gestão de uma organização deve ser ativo e energético para que este gere o pleno funcionamento dos recursos. Este objetivo será alcançado se um modelo de gestão econômica for bem aplicado. Por fim, a sua ação deve ser compreendida na procura da criação de valor, ou seja, é preciso que se produza resultado econômico proveitoso em cada serviço prestado (Lisboa, Klein & Souza, 2019).

2.5 Custeio ABC em atividades de serviços funerários

Podemos afirmar que a prestação de serviços fúnebres se caracteriza como sendo um dos poucos serviços oferecidos no mercado que podem ser usados pelos mais variados tipos de consumidores. Dessa forma, é de extrema importância que se tenha um leque mais amplo de informações acerca deste segmento dos negócios, uma vez que este vem se modernizando e se ajustando cada vez mais, na tentativa de suprir às expectativas de seus clientes (Camargo, 2016).

São muitos os desafios enfrentados para aqueles que querem ingressar neste ramo, dentre eles pode-se citar a Lei 13261/16, que estabeleceu que os planos funerários apresentem contrato para prestação de serviços com descrição detalhada dos serviços a serem prestados. Dentre estas principais obrigações, pode-se citar as seguintes: prazo de início e término para contratação do plano, direito de rescisão, emissão de notas fiscais e pagamento de impostos (Camargo, 2016).

Tratando-se da implementação do custeio ABC na prestação de serviços, a pesquisa de Serratine e Raupp (2013) foi utilizada como referência neste trabalho, uma vez que não foram encontradas pesquisas específicas no campo funerário, porém ambos os setores apresentam características semelhantes, que poderão ser utilizadas como base para implementação do custeio ABC em serviços funerários.

Serratine e Raupp (2013) afirmam que a maior parte dos custos neste segmento não está atrelada aos materiais utilizados para os procedimentos, mas sim à estrutura do estabelecimento - como aluguel de sala, equipamentos, água, telefone, etc. Diante da premissa de que os custos indiretos costumam ser representativos, considera-se que a gestão de custos deveria ser uma prática comum.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como um estudo de multi-casos, de caráter descritivo e exploratório. A pesquisa de caráter descritivo tem como objetivo principal descrever características de determinada grupo ou fenômeno populacional, sem expor a opinião do pesquisador.

Já o estudo exploratório é realizado com intuito de promover uma visão geral, de forma aproximada, acerca de um fato específico (Marconi & Lakatos, 2003). Este tipo de estudo tem como objetivo possibilitar maior afinidade com o problema, tornando-o mais esclarecido e garantir a construção de novas hipóteses.

A pesquisa pode envolver um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências com a problemática estudada e análise de exemplos que favoreçam a compreensão (Gil, 2008).

Como universo da pesquisa foram consideradas todas as empresas funerárias localizadas na Mesorregião do Sertão Paraibano nos quatro municípios com mais habitantes que são estes: Patos (- 150.000 habitantes), Sousa (- 75.000 habitantes), Cajazeiras (- 75.000 habitantes), Pombal (- 40.000 habitantes), e São Bento (- 40.000 habitantes) (Telelistas, 2019).

A população pode ser definida como um grupo de elementos que possuem características definidas. A definição do universo ou população consiste em evidenciar que indivíduos ou coisas serão estudados, elencando suas características em comum (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003). A amostra corresponde a uma fração ou parcela da população, sendo esta adequadamente selecionada, tratando-se de um subconjunto do universo.

Uma vez que existe uma limitação de pesquisa acerca de dados oficiais de órgãos competentes, foram usados dados obtidos pelas agendas telefônicas de cada cidade. Sendo assim, a cidade de Patos tem cerca de 9 funerárias, Sousa tem 10 funerárias, Cajazeiras tem 3 funerárias, Pombal e São Bento tem 3 funerárias cada, totalizando assim o universo com 28 funerárias (Telelistas, 2019).

Devido à complexidade do setor e a competitividade, os entrevistados pediram que não fosse identificada a funerária estudada nem a cidade. Esta foi uma condição de realizar a pesquisa. Deste modo, pode-se afirmar que a amostra desta pesquisa foi realizada conforme a acessibilidade do pesquisador, adotando assim um estudo em dois municípios (Chamados aqui de Alfa e Beta), localizados na Mesorregião do Sertão Paraibano, onde houve disponibilidade de acesso em 10 (dez) funerárias, chamadas na pesquisa de “Funerária A”, “Funerária B”, “Funerária C”, “Funerária D”, “Funerária E”, “Funerária F”, “Funerária G”, “Funerária H”, “Funerária I” e “Funerária J”, correspondendo a 35,71% do universo.

Pelo fato da pesquisa apresentar informações financeiras e o entrevistador teve o consentimento dos gestores para apresentar esses valores, em nenhum momento da pesquisa foram identificadas as mesmas, inclusive o nome das cidades que atuam, pois poderia apresentar indícios de identificação.

Os dados coletados podem ser classificados em primários e secundários, e tiveram como base o estudo de Serratine e Raupp (2013), descritos na sequência. Os dados primários foram obtidos por meio de dados provenientes das empresas em questão, bem como por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. As perguntas foram definidas no roteiro a partir dos interesses observados pelo pesquisador e entrevistado. Os dados secundários correspondem àqueles previamente fornecidos, geralmente provenientes de fontes como a própria empresa em questão, pelo governo, por estudos, documentos, publicações ou até mesmo por serviços de *marketing*.

Para o alcance do objetivo geral foram utilizados os seguintes passos: identificação das atividades; atribuição de custos às atividades; identificação dos objetos de custos; atribuição dos custos das atividades aos objetos de custo (SERRATINE; RAUPP, 2013).

O instrumento de coleta de dados foi realizado através de um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado com os gestores de funerárias de dois municípios localizados na Mesorregião do Sertão Paraibano no período de junho a setembro de 2019, onde foi possível identificar as principais atividades desenvolvidas no processo por meio de um levantamento conciso das funções desempenhadas por cada “unidade organizacional”. Como há interferência do entrevistador, as respostas poderão conter informações que não estejam pré-determinadas no roteiro de entrevista.

Para Serratine, Raupp (p. 14, 2013), o termo “unidade organizacional” foi criado por eles porque as empresas não possuem uma estrutura organizacional formalizada, tanto em consultórios odontológicos como em funerárias. Já o Sebrae (2019), quanto trata de uma estrutura básica de uma funerária, afirma que para um empreendimento de pequeno porte, um espaço de 150 m² é suficiente para instalar a funerária.

Os ambientes de funerária são basicamente:

1. Recepção;
2. Salas para atendimento individual ou familiar;
3. Mostruário, ambiente em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes;
4. Banheiros;
5. Área administrativa e financeira;
6. Almoxarifado para estocagem de produtos comercializados pela empresa;
7. Sala de preparação;
8. Sala de decoração final.

Os espaços indicados acima devem ser dotados de *layout* adequado, respeitando a facilidade de movimentação, conforme segue:

1. Recepção: deve ser dotada de mobiliário específico, tais como sofá confortável, bebedouro, dentre outros.
2. Sala para atendimento individual ou familiar: esse espaço deverá ter mesa e cadeiras, para o atendimento as famílias ou seus representantes, de forma reservada e personalizada. É indicado ter a disposição água e café para os clientes.
3. Mostruário: esse espaço é o local em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes, bem como deverá ter nesse local apresentações de serviços executados pela empresa, com fotos, vídeos, etc.
4. Banheiros: um masculino e outro feminino, ambos dotados para atender também aos portadores de necessidades especiais.
5. Área administrativa e financeira: esse ambiente deverá ser dotado de mesas, cadeiras, arquivos e os demais itens envolvidos na gestão do empreendimento.
6. Almoxarifado: local que será depositado os produtos que a empresa trabalha e disponíveis para venda.
7. Sala de preparação: espaço em que os corpos serão embalsamados. Esse ambiente deverá ser dotado de mesa cirúrgica, utensílios médicos, dentre outros.

8. Sala de decoração final: espaço destinado a preparação final do corpo, tais como ser vestido com a roupa escolhida pela família, maquiados, colocados no caixão, ser procedido a ornamentação com flores, e outros itens que a família assim o decidir (SEBRAE, 2019).

Durante a entrevista, perguntou-se aos gestores das funerárias se estas apresentavam o tipo de estrutura proposta; e, se havia outro componente na estrutura além dos citados, além das principais funções de cada “unidade organizacional”. Foi elaborado um quadro-resumo desses resultados.

Com base no levantamento das funções, foi possível identificar as principais atividades e tarefas necessárias em comum. Deste modo, com a identificação das atividades, buscou-se relatar as tarefas que as compunham, na qual foi elaborado um quadro com os resultados compilados das funerárias estudadas.

Para a atribuição dos custos (recursos) às atividades, seguiu-se as micro etapas de Serratine, Raupp (p. 16, 2013): a) identificação dos recursos; b) estabelecimento dos direcionadores de custos; e, c) alocação dos recursos.

Para a identificação dos recursos, precisa-se conhecer os recursos consumidos para posteriormente conhecer os custos das atividades. Para a apuração destes, optou-se pelo critério de Serratine, Raupp (p. 16, 2013), na qual se escolheu o mês com maior faturamento nos últimos doze meses de cada funerária (de setembro de 2018 a setembro de 2019), pois a maior parte dos custos da funerária são variáveis.

4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO ABC EM FUNERÁRIAS

Com base nas entrevistas e documentos disponibilizados, foram investigados os ambientes das funerárias, os principais serviços funerários; e, posteriormente os custos indiretos em comum de cada funerária no mês de setembro de 2019. O último passo foi verificação dos recursos e os direcionadores de recursos para assim verificar como o custeio ABC pode ser aplicado nas funerárias estudadas.

4.1 Identificando as atividades

Para que fosse possível a identificação das atividades abarcadas na prestação de serviços funerários, foi feito inicialmente um arranjo dos papéis realizados por cada unidade organizacional, onde os gestores marcaram a opção SIM (se a unidade presta a função listada), ou NÃO (se a unidade não presta a função listada). Os resultados desta investigação podem ser visualizados nos Quadros 1, 2 e 3.

Ambientes	“Funerária A”			“Funerária B”			“Funerária C”			
	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	
1- Recepção	X		Dormitórios e Floricultura	X		Dormitórios e Floricultura	X		-	
2- Salas para atendimento individual ou familiar	X			X				X		
3- Mostruário, ambiente em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes	X			X				X		
4- Banheiros	X			X				X		
5- Área administrativa e financeira	X			X						X
6- Almoxarifado para estocagem de produtos comercializados pela empresa	X			X				X		
7- Sala de preparação		X		X						X
8- Sala de decoração final		X		X						X

Quadro 1. Ambiente das “Funerárias A, B e C”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O Quadro 1 apresenta as características gerais de 3 funerárias (A, B e C), nas quais duas apresentam outros serviços (dormitórios e floricultura). Vale destacar que estas atuam no mercado há pelo menos 10 anos, com funerárias do mesmo grupo em várias cidades (filiais). Apesar da “Funerária C” não possuir outros serviços como a “A” e a “B”, devido à tradição e inovação acompanham o mercado. No que concerne à inovação, pode-se exemplificar o caso de uma dessas funerárias, que está investindo em equipamentos para o “velório virtual”, onde famílias que moram distantes do velório, possam acompanhá-lo.

Ambientes	“Funerária D”			“Funerária E”			“Funerária F”			
	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	
1- Recepção	X		Floricultura	X		-	X		-	
2- Salas para atendimento individual ou familiar		X			X			X		
3- Mostruário, ambiente em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes	X			X			X			
4- Banheiros	X			X			X			
5- Área administrativa e financeira		X			X			X		
6- Almoxarifado para estocagem de produtos comercializados pela empresa	X			X			X			
7- Sala de preparação		X			X			X		
8- Sala de decoração final		X			X			X		

Quadro 2. Ambiente das funerárias D, E e F

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No Quadro 2 apresentam funerárias (D, E e F) que pertencem à grupos que atendem exclusivamente na cidade que se localizam, exceto algumas cidades circunvizinhas, cujas instalações são limitadas. Observa-se que existe uma concorrência acirrada devido ao preço do serviço, ou seja, essas funerárias concorrem entre si diretamente. Essas empresas possuem menos de 6 anos no mercado, sendo uma delas com serviços de floricultura, sendo desta forma, uma estratégia de diferenciação.

Ambientes	“Funerária G”			“Funerária H”			“Funerárias I e J”			
	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	SIM	NÃO	Outros serviços	
1- Recepção	X		-	X		-	X		Dormitórios e Floricultura	
2- Salas para atendimento individual ou familiar		X			X			X		
3- Mostruário, ambiente em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes	X			X			X			
4- Banheiros	X			X			X			
5- Área administrativa e financeira		X		X			X			
6- Almoxarifado para estocagem de produtos comercializados pela empresa	X			X			X			
7- Sala de preparação	X				X			X		
8- Sala de decoração final	X				X			X		

Quadro 3. Ambiente das funerárias G, H, I e J

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Conforme o Quadro 3, percebe-se um acirramento entre os grupos do quadro 1, com tradição de pelo menos 10 anos, lidando diariamente com a concorrências em várias cidades. Observou-se um cuidado maior relacionado ao ambiente e aparência, que isso é conveniente para os associados.

Apesar das “Funerárias I e J” possuírem exatamente os mesmos ambientes, são de grupos diferentes e são concorrentes diretas. Outra característica relevante a destacar dessas duas funerárias é que a “Funerária J” possui sua própria central de velórios, não necessitando da prestação de serviços de terceiros.

A partir do levantamento de funções expostos nos Quadros 1, 2 e 3 foi possível identificar as atividades e tarefas necessárias à realização dos procedimentos a serem estudados. As principais atividades estão elencadas no Quadro 4.

ATIVIDADES	TAREFAS
1- Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar os dados do cliente para adequação do plano a ser atendido • Confirmar o local do óbito • Identificar a necessidade do serviço e ou adaptações do plano (caso já esteja pagando um plano e tem necessidade de incluir outros serviços) • Preenchimento da ficha de procedimento • Informar valor e formas de pagamento • Recebimento antecipado dos serviços prestados • Emissão de nota fiscal e recibo
2- Atendimento funerário	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte do corpo • Higienização do corpo • Preparação do corpo (vestimenta e ornamentação) • Urna funerária • Ornamentação do ambiente (paramentos, tenda, cadeiras, água, café, chá) • Transporte do corpo para o velório • Transporte até o cemitério
3- Organização da documentação para o sepultamento	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar documentação junto ao cemitério, entrando em contato com o mesmo • Pagamento de taxas para o sepultamento • Providenciar emissão da certidão de óbito junto ao cartório
4- Limpeza da funerária e da central de velórios (exceto residência) e recolhimento de paramentos	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar o ambiente com os produtos especializados • Limpeza de materiais e esterilização (pinça, tesoura, agulha, bisturi) • Separar, limpar e guardar os paramentos
5- Compra de materiais para manutenção dos serviços funerários	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar quantidades • Realizar orçamento • Efetuar compra • Recebimento, conferência, guarda em local adequado e pagamento

Quadro 4. Principais atividades para a prestação de serviços funerários
 Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Todas as funerárias estudadas apresentam serviços padronizados, que atendem as necessidades dos clientes, tais como: pegar o corpo (seja no hospital ou residência); preparação do corpo; higienização do mesmo; vestimenta e ornamentação do mesmo dentro da urna funerária; posteriormente, levá-lo para ser velado; o desembarço da documentação para o sepultamento; e, prestação de serviços no período o velório e do sepultamento. Estes são os serviços que fazem parte de todos os grupos funerários.

Sobre o acirramento dos serviços, as “Funerárias G, H, I e J” competem com as Funerárias A, B e C”. Observou-se na fala dos entrevistados, no que tange às estratégias de preços, as “Funerárias D, E e F” trabalham cobrindo qualquer preço da concorrência, vendendo serviços mais baratos para atrair clientes. Contudo, verifica-se que é uma estratégia arriscada, pois manter uma clientela maior, poderá ter prejuízo e inadimplência. Ainda com relação à essas estratégias, as “Funerárias G, H, I e J” apresentam duas formas de pagamento: boleto e carnê, o que as diferenciam da concorrência.

4.2 Atribuição dos custos às atividades

Para a obtenção dos dados que compõem as Tabelas 1 e 2, se fez necessário identificar os custos indiretos das funerárias estudadas. Optou-se em identificar os custos referentes ao mês de maior faturamento nos últimos 12 meses. Deste modo, em todas as funerárias foram investigados os custos indiretos do mês de setembro de 2019, correspondentes à: manutenção, água, eletricidade, materiais de limpeza e aluguel.

Tabela 1

Custos e preços do serviços prestados das Funerárias A, B, C, D, E e F

Custos	“Funerária A”	Funerária B	Funerária C	Funerária D	Funerária E	Funerária F
Manutenção	6.000,00	8.000,00	1.000,00	4.500,00	5.000,00	2.600,00
Água	360,00	280,00	80,00	80,00	50,00	35,00
Eletricidade	1.460,00	2.000,00	460,00	380,00	900,00	600,00
Telefone	300,00	500,00	200,00	60,00	260,00	60,00
Materiais de limpeza	3.000,00	3.700,00	300,00	200,00	300,00	200,00
Aluguel	-	-	2.500,00	750,00	1.300,00	1.200,00
Serviços Prestados						
Planos A	1.800,00	1.300,00	1.300,00	2.500,00	1.400,00	1.000,00
Plano B	2.600,00	2.000,00	2.000,00	2.700,00	2.200,00	2.000,00
Plano C	3.500,00	2.500,00	2.500,00	3.400,00	3.300,00	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Tabela 2

Custos e preços do serviços prestados das Funerárias G, H, I, e J

Custos	Funerária G	Funerária H	Funerária I	Funerária J
Manutenção	3.000,00	4.000,00	10.000,00	12.000,00
Água	60,00	100,00	200,00	25,39
Eletricidade	500,00	700,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	54,90	200,00	300,00	440,00
Materiais de limpeza	150,00	300,00	600,00	1.800,00
Aluguel	900,00	3.500,00	1.000,00	-
Serviços Prestados				
Planos A	1.200,00	1.200,00	1.700,00	1.400,00
Plano B	3.500,00	2.200,00	2.600,00	2.300,00
Plano C			3.500,00	3.500,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Nas Tabelas 1 e 2 foram evidenciados os custos indiretos das dez funerárias. Como há disparidade de valores, fica inviável uma comparação entre funerárias e seus custos, visto que as empresas estudadas tem portes e tamanhos distintos. Assim, a Tabela 3 apresenta uma média dos gastos e dos serviços prestados.

Tabela 3
Média geral dos custos e preços dos serviços prestados das funerárias estudadas

Custos	Média Geral
Manutenção	5.610,00
Água	127,04
Eletricidade	1.100,00
Telefone	237,49
Materiais de limpeza	1.055,00
Aluguel	1.592,86
Serviços Prestados	
Planos A	1.480,00
Plano B	2.410,00
Plano C	3.700,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se na Tabela 3 que 60,68% dos gastos estão relacionados à manutenção, seguido do aluguel com 12,06%, representando respectivamente os dois gastos mais onerosos. No que tange à manutenção nas empresas funerárias compreendem os gastos com conservação de veículos e combustível. Os automóveis normalmente são nacionais e adaptados aos serviços funerários. A menor funerária das estudadas tem em média 4 (quatro) carros. As maiores, aproximadamente 15 (quinze). Assim, justifica-se os valores elevados com a manutenção.

Com relação ao aluguel, observa-se que é uma das características das cidades em que as funerárias foram estudadas, valores considerados altos por estarem localizadas nos centros e ou locais estratégicos da região. As “Funerárias A, B e J” tem sede própria.

Apesar da média do gasto com água seja R\$ 127,04 (cento e vinte e sete reais e quatro centavos), existem funerárias que pagam até R\$ 500,00 (quinhentos reais). Uma das justificativas se refere às taxas divergentes das organizações que administram a água na Paraíba, que se dividem entre o governo estadual (CAGEPA – Companhia de Água e Esgoto da Paraíba) e governo municipal (DAESA – Departamento de Água, Esgoto e Saneamento Ambiental de Sousa). Observa-se também funerárias que chegam a pagar R\$ 35,00 (trinta e cinco reais). O motivo foi o investimento em poço artesiano.

4.3 Identificação dos recursos, dos direcionadores de custos e alocação dos recursos.

Uma vez identificados os recursos, foram estabelecidos os direcionadores para alocar os custos através da entrevista com os gestores, explicando a relação entre recursos e direcionadores. No Quadro 5 apresenta esta relação.

Recursos	Direcionadores
Manutenção	Quantidade de serviços prestados
Água	Pontos de consumo
Eletricidade	Pontos de consumo
Telefone	Número de atendimentos por telefone
Materiais de limpeza	Quantidade de serviços prestados
Aluguel	Ponto comercial

Quadro 5. Descrição dos direcionadores de recursos

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A manutenção e os materiais de limpeza referem-se ao número de serviços atendidos, pois esse número irá aumentar ou diminuir com a demanda destes gastos.

O aluguel foi definido como espaço físico para cada função desempenhada no ambiente das funerárias: recepção, salas de atendimento individual ou coletivo, mostruário, estocagem e salas de preparação. Assim, refere-se ao ponto comercial.

No caso da eletricidade e a água seguem o mesmo raciocínio, assim o mesmo direcionador, relacionado às atividades que consomem (pontos de consumo).

Telefone está direcionado ao número de atendimentos e atividades que envolvem ligações telefônicas, como compras, vendas e solicitações de orçamentos.

No que tange às atividades apresentadas no Quadro 4, observando às tarefas e a relação dos principais direcionadores no Quadro 5, pode-se verificar que:

- Na atividade “Atendimento ao cliente”, o direcionador mais adequado é “Número de atendimentos por telefone”;
- Na atividade “Atendimento funerário”, o direcionador mais adequado é “Quantidade de serviços prestados”;
- Na atividade “Organização da documentação para o sepultamento”, o direcionador seria “Quantidade de serviços prestados”;
- Na atividade “Limpeza da funerária e da central de velórios (exceto residência) e recolhimento de paramentos”, o direcionador seria “Quantidade de serviços prestados”;
- Compra de materiais para manutenção dos serviços funerários, o direcionador seria “Quantidade de serviços prestados”.

Identificadas as atividades e estabelecidos os direcionadores de recursos, o último passo seria a alocação dos recursos às atividades, contudo, os entrevistados não indicaram os dados referentes aos direcionadores, impossibilitando assim o cálculo das atividades alocadas aos mesmos. Os entrevistados também não forneceram os dados sobre os custos diretos. Estes representam a limitação desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método ABC fornece informações relevantes para a gestão das empresas, onde os custos indiretos são rastreados nos recursos e nas atividades, diminuindo a arbitrariedade dos rateios. Na tomada de decisões nas empresas funerárias este custeio pode possibilitar uma análise das tarefas executadas e os principais passos para a prestação de serviços, podendo verificar atividade que agregam e não agregam valor.

No que tange a problemática da pesquisa, verifica-se que o custeio baseado em atividade atende a metodologia na gestão dos serviços funerários, descobrindo as atividades que levam altos custos de forma específica com base nos direcionadores, contudo, verificou-se que esta análise poderá sofrer ajustes com novos elementos não identificados no estudo como seguros: veículos, prédios e pessoal. Assim, não há possibilidade de generalizar os resultados alcançados. Foram possíveis identificar os custos indiretos, os recursos, as atividades e os direcionadores e poderão ser utilizados na tomada de decisões, principalmente para posterior análise do custo dos serviços prestados.

Apesar das limitações acerca do cálculo da parcela referente à cada atividade, possuem contribuições gerenciais e podem ser utilizados pelos gestores nos seus respectivos negócios. Todos os entrevistados apresentaram dificuldades ao responder o roteiro de entrevista.

Como sugestão de trabalhos futuros, sugerem-se pesquisas mais aprofundadas para o custo das atividades e custo dos serviços prestados em empresas do mesmo setor. Outra

sugestão de pesquisa seria investigar quais são os fatores de escolhas dos clientes aos planos funerários.

REFERÊNCIAS

- Baker, J. J. (1998). *Activity-Based Costing and Activity-Based Management for health care*. Maryland: *Aspen Publishers*.
- Camargo, J. U. B. O. (2016). A formação de preço dos serviços prestados pelas funerárias. (*Trabalho de Conclusão de Curso*). Fundação Universidade Federal de Rondônia- UNIR, Cocal, RO, Brasil.
- Cokins, G, & Capusneanu, S. (2011). Sustaining an Effective ABC/ABM System. *Theoretical & Applied Economics*, 2(2), 47-58.
- Cooper, R, & Slagmulder, R. (1998) Cost Management Beyond The Boundaries Of The Firm. *Management Accounting*, 79 (9), 18-20.
- Ferreira, J. A S. (2010). *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas
- Kotler, P, & Armstrong, G. (2007). *Princípios do Marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lisboa, S. M., Klein, A. Z, & Souza, M. A. (2019). Auditoria Operacional com o uso da gestão baseada em atividades (ABM) em organizações públicas: proposições de um método. *Base- Revista de administração e contabilidade da Unisinos*, 16(2), 200-234.
- Machado, N. V. A. R., Cruz, F. R., Gumier, E. L, & Gonzaga, R. P. (2018) Custeio baseado em atividades: O que revelam os estudos brasileiros? *Pensar Contábil*, 20(72), 30-39.
- Marçal, J. V. K., Souza, F. F., & Gasparetto, V. (2019). Custos para Servir e Rentabilidade de Clientes em uma empresa de desenvolvimento de Software. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(2), 1-16. Recuperado de: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/14750/pdf> Doi: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.14750
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de Custos* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mieth, R. (2016). A Relevância da gestão estratégica de custos na formação do preço de produtos. (*Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Finanças e Mercado de Capitais*). Universidade Regional do Noroeste, Rio Grande Do Sul, Brasil.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Sebrae/SP. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. São Paulo (2002). *Gestão dos custos nas MPEs paulistas: um estudo exploratório*. 2002. Recuperado em 15 de outubro de 2019. Recuperado de: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/gestao_custos_mpes.pdf
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: < www.sebrae.com.br >. Acesso em: agosto de 2019.

- Serratine, K. de C., & Raupp, F. M. (2013). Proposta de implementação do custeio baseado em atividades na gestão de serviços odontológicos. *Revista Catarinense da Ciência Contábil, CRCSC, Florianópolis*, 12(34), 9-22.
- SINCEP. 2018. *Sindicato dos Cemitérios e Crematórios Particulares*. Disponível em: <<http://www.sincep.com.br/portalpt/>> Acesso em: 2 de outubro de 2019.
- Souza, A. R. L. de., & Barsanti, H. G. (2018). Método de custeio baseado em atividades: uma pesquisa bibliométrica. *Pensar contábil*, Rio de Janeiro, 20(73), 44-54.
- Souza, A., & Clemente, A. (2010). Gestão da informação de custos: aplicações operacionais e estratégicas. *Apostila de Mestrado em Administração*. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- Telelistas. 2019. *Página inicial*. Disponível em: < <https://www.telelistas.net/>>. Acesso em: 15 de out. de 2019.
- Tinoco, J. E. P., & Carvalho, J. V. (2005). Otimização de resultados econômicos em empresas industriais que utilizam os sistemas de custeio e de gestão ABC/ABM combinados com o EVA. *Base- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(1), 27-36.
- Zanievicz, M., Beuren, I. M., Santos, P. S. A., & Kloeppel, N. R. (2013) Métodos de custeio: uma meta-análise dos artigos apresentados no congresso brasileiro de custos no período de 1994 a 2010. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 15(49), 601-616.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista semiestruturado aplicado aos gestores de funerárias dos municípios de Sousa e Cajazeiras – PB acerca da gestão dos custos

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de José Clênio Vieira Lins, cujos os resultados são para fins acadêmicos, ou seja para a elaboração de um artigo cie acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

1 – Identificação das atividades de uma funerária

- 1.1 – Segue uma lista de ambientes de uma funerária, segundo o Sebrae. Marque com um X se existe esse ambiente (SIM) no seu empreendimento. Se não existe marque (NÃO). Caso n alguma observação, comente (terceira coluna)

AMBIENTES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1. Recepção;			
2. Salas para atendimento individual ou familiar;			
3. Mostruário, ambiente em que será exposto os caixões e urnas para escolha dos clientes;			
4. Banheiros;			
5. Área administrativa e financeira;			
6. Almoxarifado para estocagem de produtos comercializados pela empresa;			
7. Sala de preparação;			
8. Sala de decoração final.			

- 1.2 Caso exista outro (s) ambiente (s), além dos citados, informe aqui
- 1.3 Quais as principais funções de cada setor (unidade organizacional) na gestão de uma funerária?
- 1.4 Quais os principais passos (atividades) para a prestação de serviço funerário? Quais seriam as principais tarefas para cada passo (atividade)?

2 Atribuição dos custos às atividades

- 2.1 Com base no mês de maior faturamento (entre setembro de 2018 a setembro de 2019) quais os gastos diretos e indiretos que se teve? (Descrição do gasto e valor monetário)?
- 2.2 Após explanação sobre a relação entre direcionadores e recursos, quais seriam os mais relevantes?
- 2.3 Apresente os principais passos (atividades) com os recursos e direcionadores no mês de maior faturamento: