

UM MODELO DE PLANO DE CONTAS BASEADO EM ATIVIDADES (PCBA): A OPERACIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE POR ATIVIDADES (SCPA) PARA AS SOFTWARE-HOUSES

*Sônia Maria da Silva Gomes**

*Tânia Cristina Azevedo***

*Marco Antônio Braga de Carvalho****

RESUMO — *Este artigo tem como objetivo apresentar um modelo de Plano de Contas Baseado em Atividades (PCBA), que permite a operacionalização de um Sistema de Contabilidade por Atividades (SCPA). O SCPA possibilita identificar e mensurar as atividades, bem como os processos que são executados pelas software-houses. No PCBA, o grupo de contas de resultado (receita, custo e despesa) é estruturado de acordo com as atividades que compõem os processos: essencial e apoio das software-houses. Já o grupo de contas patrimoniais é subdividido em seus múltiplos ciclos, obedecendo à equação básica da contabilidade (ativo, passivo e patrimônio líquido). O modelo de PCBA proposto é configurado em três níveis (graus). O primeiro nível é o grau contábil, identificado pelos números de 1 a 4. Tais números representam os grupos e subgrupos de contas que compõem o sistema da contabilidade financeira. O segundo nível é o grau dos processos, identificado pelo número 5, controla os processos: essencial e apoio. O terceiro nível, ou grau de atividade, controla os eventos que foram contabilizados em cada atividade. As*

* Prof. Adjunto (UFBA). Doutora. E-mail: songomes@ufba.br

*** Prof. Auxiliar (DCIS/UEFS). Mestre. Email: tanaze@terra.com.br

*** Contador.

Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de CIS.
Tel./Fax (75) 3224-8049 - BR 116 – KM 03, Campus - Feira de
Santana/BA – CEP 44031-460. E-mail: cis@uefs.br

contas do segundo e terceiro níveis compõem o sistema da contabilidade de gestão. O modelo de PCBA apresentado neste artigo foi desenvolvido com base na pesquisa realizada por Gomes (2004). Assim, o PCBA possibilita a operacionalização do SCPA e a parametrização das contas contábeis em outros sistemas empresariais, além de viabilizar a concepção de relatórios úteis ao processo de gestão das software-houses.

PALAVRAS-CHAVE: *Plano de contas baseado em atividades. Contabilidade por atividades. Software-houses.*

1 INTRODUÇÃO

O mercado de software mudou consideravelmente no século XX, principalmente o mercado brasileiro no qual as software-houses saíram de um ambiente regulamentado e sem concorrência para um ambiente desregulamentado e competitivo. Visando assegurar a sobrevivência nesse novo contexto, os gestores dessas empresas são pressionados a reduzir custos, melhorar a qualidade e eficiência dos processos de negócios e oferecer serviços que gerem lucros.

Para sobreviver nesse novo ambiente, os gestores de tais empresas necessitam de informações que permitam gerenciar os custos dos serviços prestados; e, sobretudo, as expectativas dos clientes e da flexibilidade dos processos, para reforçar ações que satisfaçam os imperativos da hipercompetição global, permitindo à organização definir a estratégia, os processos e os indicadores de desempenho, de modo a criar valor para o cliente.

A CPA, enquanto um sistema de informação, fornece informações econômico-financeiras, físicas e sociais, úteis para orientar a gestão estratégica das organizações a respeito do processo de agregação de valor, ao longo de toda a cadeia produtiva. Por conseguinte, o Sistema de Contabilidade Por Atividade (SCPA) é responsável pelo controle, registro e mensuração da riqueza patrimonial em todas as suas naturezas e dimensões. Entretanto, para o SCPA gerar relatórios úteis ao processo de gestão das software-houses, é fundamental a configuração de um Plano de Contas Baseado em Atividades (PCBA).

Nessa perspectiva, este artigo apresenta um modelo de PCBA que permite a operacionalização de um SCPA para o processo de gestão das *software-houses*, uma vez que a sua configuração é feita com base na análise de processo empresarial de tais empresas. O campo de investigação deste estudo foram as empresas que prestam serviços em desenvolvimento de software. O modelo de PCBA apresentado neste artigo foi desenvolvido com base na pesquisa realizada por Gomes (2004).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE POR ATIVIDADES

Na opinião de Brimson (1996), a CPA é definida como um processo de acumulação e rastreamento de custos e de dados de desempenho para as atividades da empresa, proporcionando o feedback dos resultados reais comparados com o custo planejado, para iniciar ações corretivas sempre que necessário. Além disso, a CPA fornece informações para gerenciar as atividades, permitindo conhecer o custo da atividade, o volume de sua produção (medida da atividade) e o desempenho da atividade (indicador de performance). Nakagawa (1991, p. 45) entende que “a CPA objetiva a coleta de informação sobre o desempenho operacional e financeiro de atividades significativas da empresa”. Por isso mesmo, permite associar com facilidade, em termos conceituais, os dados de custos e desempenhos com uma atividade qualquer.

A CPA é uma contabilidade analítica dos processos de negócios e organizacionais, uma vez que mensura as atividades que compõem tais processos, e o custo da atividade é atribuído por meio de um direcionador aos diversos objetos de custo. Ao mensurar o valor na sua forma monetária, a CPA possibilita a análise dos fluxos de receita e de capital de longo prazo relacionados a diversos centros de responsabilidades e unidades de negócios (QUEIROZ, 2003).

Para o propósito deste estudo, a CPA é definida como um sistema de informação que fornece informações, econômico-

financeiras, físicas e sociais, úteis para orientar a gestão estratégica das organizações, a respeito do processo de agregação de valor ao longo de toda a cadeia produtiva. Por conseguinte, o SCPA é responsável pelo controle, registro e mensuração da riqueza patrimonial em todas as suas naturezas e dimensões.

Para cumprir o seu papel de registrar, mensurar e controlar a riqueza patrimonial em todas as suas naturezas e dimensões, o SCPA utiliza-se do Plano de Contas, para contabilizar os eventos econômicos nos livros contábeis: Diário e Razão. Os valores dos eventos registrados em tais livros são transferidos para as atividades e/ou processos. A estrutura do Plano de Contas Baseado em Atividade (PCBA) depende das informações requeridas pela administração da empresa, sobretudo do grau de detalhamento, ou seja, qual objeto de custo a organização precisa gerenciar e medir. Sendo assim, o PCBA é estruturado com base na análise de processo empresarial ou nas atividades primárias e secundárias identificadas pela organização e descritas no dicionário de atividades.

2.2 O PLANO DE CONTAS PARA SCPA

O Plano de Contas deve expressar, por meio das contas contábeis, o negócio e a particularidade de uma organização. Iudícibus et al. (1994) entende que, ao preparar um projeto para desenvolver um Plano de Contas, a empresa deverá buscar várias possibilidades de relatórios gerenciais e para uso externo, prevendo contas de acordo com os diversos relatórios a serem produzidos.

O CFC (2002) afirma que o Plano de Contas é a estrutura básica da escrituração contábil, pois é com sua utilização que se estabelece o banco de dados com informações para geração de todos os relatórios. Iudícibus e Marion (1991, p. 58) afirmam que, para o delineamento de um Plano de Contas, é necessário considerar alguns requisitos fundamentais, tais como, tamanho da empresa, ramo de atividade, sistema contábil e interesse dos usuários. O Quadro 1 sintetiza esses requisitos.

Desse modo, a empresa, ao configurar um Plano de Contas, deve priorizar as características operacionais que são fundamentais para a elaboração de relatórios, tanto contábeis como gerenciais, de forma que se traduza em informações úteis e de fácil compreensão. O PCBA é o instrumento indispensável para a operacionalização do SCPA, portanto, a concepção requer pensar a empresa em termos de seus processos. Por conseguinte, o Plano de Contas é estruturado com base na análise de processo empresarial ou nas atividades primárias e secundárias identificadas pela organização e descritas no dicionário de atividades.

As software-houses podem ser separadas em dois grandes grupos: as que desenvolvem software tipo pacote, cuja atividade assemelha-se a uma indústria; e as que desenvolvem soluções personalizadas, sob encomenda, nesse caso, a ênfase é a prestação de serviço. O campo de investigação deste estudo é o segundo grupo, as empresas que prestam serviços em desenvolvimento de software. Entende-se software-house como uma organização cujo negócio principal é a produção e a comercialização de software (ROLT, 2000).

3 MODELO DE PLANO DE CONTAS BASEADO EM ATIVIDADES (PCBA)

O plano de contas é um instrumento básico do SCPA, pois nele se relacionam as contas que serão utilizadas para o registro dos eventos econômicos nos livros contábeis. Os elementos essenciais à sua concepção são obtidos pela análise da empresa, quanto ao sistema de produção, forma jurídica, modelo de gestão e, sobretudo, quanto aos tipos de relatórios que o SCPA deve fornecer.

Para cumprir o seu papel de registrar, mensurar e controlar a riqueza patrimonial em todas as suas naturezas e dimensões, o SCPA utiliza-se do plano de contas para contabilizar os eventos econômicos nos livros contábeis: Diário e Razão. Os valores dos eventos registrados em tais livros são transferidos para as atividades e/ou processos, conforme demonstrado na Figura 1.

As contas devem ser agrupadas por sua natureza: contas patrimoniais e contas de resultado. As contas patrimoniais, de modo geral, compreendem os bens, direitos e obrigações e o capital acumulado dos proprietários; as contas de resultado indicam as receitas, custos e despesas. Um plano de contas configurado de acordo com os fundamentos da contabilidade por atividades pode ter uma estrutura básica semelhante à apresentada no Quadro 2.

Assim, a estrutura do plano de contas baseado em atividades depende, dentre os outros fatores já discutidos neste tópico, das informações requeridas pela administração da empresa, sobretudo o grau de detalhamento, ou seja, qual objeto a organização precisa gerenciar e medir. Desde que o papel fundamental do SCPA é atender, primeiramente, às necessidades de informações dos gestores, de modo a lhes permitir decidir sobre a melhoria contínua dos processos, lucratividade do serviço e clientes, ou seja, controlar a empresa em todas as suas dimensões.

O plano de contas, por ter uma estrutura numérica hierárquica inerente ao método das partidas dobradas, permite a sua planificação de acordo com o interesse da organização em controlar os eventos que impactam o seu patrimônio. O plano de contas é estruturado como base na análise de processo empresarial ou nas atividades primárias e secundárias identificadas pela organização e descritas no dicionário de atividades.

O grupo de contas de resultado (custo, despesa e receita) é estruturado de acordo com as atividades que compõem cada processo de negócio que a empresa pretende medir e controlar. Enquanto o grupo de contas patrimonial é subdividido em seus múltiplos ciclos, obedecendo à equação básica da contabilidade, ou seja, ativo, passivo e patrimônio líquido.

Além do mais, o plano de contas possibilita qualquer tipo de classificação de conta, de tal maneira que os valores podem ser acumulados, para atender às necessidades do gestor. Por exemplo, as vendas podem ser acumuladas por vendedor, por tipo de serviço, por projeto, por classe de preço, por região geográfica e/ou por cliente. Os custos também podem ser acumulados de inúmeras formas: por atividade, por projeto e

por centro de atividades. A combinação dos dois tipos de dados permite o estabelecimento de centro de resultado.

Um aspecto importante na estrutura do plano de contas é a codificação das contas. Os códigos das contas são a parte essencial do sistema de contabilidade por atividades, pois permitem o acúmulo, a análise, a sumarização e a emissão de relatórios contábeis de acordo com as atividades que compõem os processos de negócios da empresa de serviços em desenvolvimento de software.

A codificação das contas que compõem o plano de contas também tem a finalidade de identificar as contas, comprimir dados, facilitar a classificação de contas e de eventos e comunicar significados especiais. Existem inúmeros tipos de códigos, os mais utilizados, no Brasil, são os códigos de bloco e o código de grupo. A escolha de um ou de outro depende da finalidade e da amplitude do plano de contas.

Entretanto, é necessário considerar alguns requisitos básicos à sua definição. O sistema de códigos deve atender a uma finalidade prática. Por exemplo, se o código de determinado serviço, numa empresa de serviços em desenvolvimento de software, é parte de um sistema de contabilização por atividade, então, uma parte do código precisa conter o código de tal atividade ou processo. Assim, é possível identificar o responsável pelo processo.

Outro requisito é a padronização dos códigos por toda a organização de maneira consistente, ou seja, sempre que possível, os códigos contábeis devem utilizar códigos já existentes. Além do mais, ao construir um sistema de código de contas, é preciso fazer a combinação entre eficiência e amplitude.

O modelo de PCBA apresentado é estruturado em três níveis (grau). O Quadro 3 demonstra a divisão dos graus contábeis usados no PCBA. O primeiro nível ou grau contábil, identificado pelos números de 1 a 4. Tais números representam os grupos e os subgrupos de contas que compõem o sistema da contabilidade financeira. O segundo nível ou grau de processo, identificado pelo número 5, controla os processos: essencial e de apoio. Assim sendo, os relatórios informam

todos os eventos registrados nesses processos. O terceiro nível ou grau de atividade controla os eventos que foram contabilizados em cada atividade. As contas do segundo e terceiro nível compõem o sistema da contabilidade de gestão. O grau da conta é separado por ponto e deve ter quantos dígitos forem necessários para atender a demanda do gestor pela informação contábil.

O modelo de PCBA proposto é apresentado em quatro colunas: código simplificado, código da conta contábil, descrição e função e funcionamento, demonstrado, sinteticamente, no Quadro 4. O código simplificado é utilizado, tanto para facilitar a memorização, principalmente quando o PCBA é muito analítico, como possibilitar rapidez na classificação e registro do evento contábil. O papel do código da conta contábil já foi discutido em parágrafos anteriores, deste mesmo capítulo, assim como a descrição do nome da conta. O detalhamento no PCBA da função e funcionamento das contas serve como guia de orientação para as pessoas responsáveis, em todos os setores da empresa, classificar e contabilizar os eventos contábeis na conta correta. O modelo detalhado do PCBA, dividido por grupos, subgrupos, processos e atividades, encontra-se no Apêndice. Ressalta-se que a quantidade de grupos e subgrupos, ou seja, do nível de detalhamento do plano de contas é determinada pelo tipo de informação de que a empresa necessita.

O processo de registro dos eventos é outro elemento que compõe o ciclo contábil, o qual agrupa os eventos relacionados com os processos de negócio de uma empresa de serviços em desenvolvimento de software. O registro de cada evento, que altera a situação patrimonial da organização, é descrito nos livros contábeis: Diário e Razão.

No livro Diário, os eventos são registrados em cada conta, conforme a linguagem do método das partidas dobradas, em ordem cronológica. Enquanto que o lançamento do Diário registra os atributos das transações, no livro Razão, é lançado o valor monetário em cada conta movimentada. O Razão reúne as informações monetárias das contas de ativo, passivo, capital, receitas e despesas que foram afetadas por determinado evento, ou seja, o Razão tem uma conta individual para cada

tipo de item monetário de uma organização. A sua organização é determinada pelo plano de contas. Geralmente, depois de feitos os lançamentos nos livros contábeis, o próprio subsistema gera um balancete de verificação, o qual é uma listagem dos saldos credores e devedores de todas as contas.

O registro de lançamento contém o código da (s) conta (s) que serão movimentadas (debitada/creditada), o qual é definido pelo PCBA da organização, data da transação e valor, também deve conter a descrição detalhada do evento. O registro de uma determinada despesa, a mesma deverá ser classificada até o grau de atividade. Exemplificando: pagamento em dinheiro de despesa de telefone dos seguintes ramais:

Exemplo 1: 293 – Essencial – efetuar treinamento - R\$ 500,00

D – 4.1.2.3.1.105 – Descrição: telefone – essencial – efetuar treinamentos

C – 1.1.1.1.0.000 – Caixa

Valor do lançamento: R\$ 500,00

Histórico: Despesa de telefone do setor de treinamento, ref. mês/ano.

Exemplo 2: 294 – Apoio – prover relacionamentos externos – R\$ 700,00

D – 4.1.2.3.2.206 – Descrição: telefone – essencial – efetuar treinamentos

C – 1.1.1.1.0.000 – Caixa

Valor total do lançamento: R\$ 700,00

Histórico: Despesa de telefone do setor de relacionamentos externos, ref. mês/ano.

Após os registros dos eventos econômicos, o SCPA emite relatórios contábeis básicos e outros de interesse do tomador de decisão. As demonstrações contábeis são os relatórios básicos de um sistema de contabilidade financeira, enquanto os relatórios gerenciais compõem o subsistema da contabilidade de gestão. No Brasil, os relatórios do sistema de contabilidade financeira incluem o balanço patrimonial (BP), a demonstração do resultado do exercício (DRE), a demonstração

das origens e aplicações de recursos (DOAR) e a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA) ou demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL). As demonstrações contábeis são complementadas por notas explicativas e outras informações voluntárias.

Os relatórios gerenciais são definidos de acordo com a necessidade do gestor. Com o PCBA, é possível extrair relatório dos recursos consumidos por cada atividade. Por exemplo, se houvesse a necessidade de um relatório por despesa: utilizando os quatro primeiros graus, tomando por base os dois exemplo descritos acima (293 – Essencial – efetuar treinamento - R\$ 500,00 e 294 – Apoio – prover relacionamentos externos – R\$ 700,00), então o relatório gerencial seria: Despesa de telefone: – **4.1.2.3.0.000** - R\$ 1.200,00.

Por outro lado, se o relatório fosse por processo, utilizando até o 5º grau, seria: Essencial – telefone: **4.1.2.3.1.000** – R\$ 500,00 e Apoio – telefone **4.1.2.3.2.000** – R\$ 700,00. Já o relatório por atividade: utilizando até o 6º grau, seria: Efetuar treinamentos: **4.1.2.3.1.105** – R\$ 500,00 e Prover relacionamentos externos: **4.1.2.3.2.206** – R\$ 700,00. Obviamente que os valores acima estariam abertos na contabilidade para possível conferência.

Portanto, para uma elaboração eficaz do PCBA, é fundamental a identificação das atividades desenvolvidas pela empresa, a fim de permitir a entrada de dados no SCPA e a emissão de relatórios contábeis (financeiros e gerenciais) confiáveis e úteis ao processo de tomada de decisão dos agentes das empresas de serviços em desenvolvimento de software.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas, nos últimos anos, nas metodologias de desenvolvimento de software fazem com que as prestadoras de serviços de software ofereçam, praticamente, as mesmas soluções (ERP, CRM, BI). Então, o problema, hoje, não é desenvolver software, mas sim, conquistar novos clientes e reter os já existentes. Para tanto, as prestadoras de serviços de software precisam ter preços competitivos e serviços de

qualidade. Para enfrentarem essa situação, o mercado globalizado e as condições de competitividade atuais, as prestadoras de serviços de software necessitam de informações que permitam gerenciar os custos dos serviços prestados; mas, sobretudo, sobre as expectativas dos clientes e da flexibilidade dos processos, para reforçar ações que satisfaçam os imperativos da hipercompetição global, permitindo à organização definir a estratégia, os processos e os indicadores de desempenho, de modo a criar valor para o cliente.

O SCPA fornece informações, econômico-financeiras, físicas e sociais, úteis para orientar a gestão estratégica das organizações a respeito do processo de agregação de valor ao longo de toda a cadeia produtiva. Por conseguinte, o SCPA é responsável pelo controle, registro e mensuração da riqueza patrimonial em todas as suas naturezas e dimensões. Todavia, para a operacionalização do SCPA, é fundamental que o Plano de Contas seja estruturado com base nos processos: essencial e apoio. O PCBA é o instrumento básico para a operacionalização do SCPA.

O PCBA com segmentação das contas por tipo de atividade permite a apuração do resultado contábil de cada segmento e por unidade de negócios, além de proporcionar à empresa mais transparência para o controle e o acompanhamento do serviço, uma vez que a sua configuração é feita como base na análise do processo empresarial ou nas atividades primárias e secundárias identificadas pela organização e descritas no dicionário de atividades. O grupo de contas de resultado (custo, despesa e receita) é estruturado de acordo com as atividades que compõem cada processo de negócio que a empresa pretende medir e controlar. Enquanto que o grupo de contas patrimonial é subdividido em seus múltiplos ciclos, obedecendo à equação básica da contabilidade, ou seja, ativo, passivo e patrimônio líquido.

Além do mais, o PCBA com elenco de contas por atividades possibilita atender aos preceitos da legislação comercial brasileira, legislação específica das prestadoras de serviços de software e ordenamento jurídico-societário, bem como, a plena observância dos princípios fundamentais de contabilidade, contribuindo

para a emissão de relatórios contábeis básicos fidedignos e outros de interesse do tomador de decisão. Os relatórios gerenciais são definidos de acordo com a necessidade do gestor. Com o PCBA, é possível extrair relatório dos recursos consumidos por cada atividade, por processo, cliente e funcionários.

A MODEL OF AN ACCOUNTS PLAN BASED ON ACTIVITIES (PCBA): THE IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF ACCOUNTING BY ACTIVITIES (SCPA) FOR SOFTWARE-HOUSES

ABSTRACT — *This paper aims to present a model of an Accounts Plan Based on Activities (PCBA), which allows for the preservation of a System of Accounting by Activities (SCPA). The SCPA makes possible the identification and measurement of activities, as well as the processes carried out by software-houses. In the PCBA, the resulting set of accounts (receipts, cost and outlay) is structured according to the activities composing the processes: (essential and support) of the software-houses. The set of property accounts is already subdivided into its multiple cycles, according to the basic equation of accounting (active, passive and liquid property). The PCBA model proposed is configured on three levels (degrees), identified by the numbers 1 to 4. These numbers represent the groups and sub-groups of accounts that compose the system of financial accounting. The second level is the degree of the processes, identified by the number 5, which controls the essential and support processes. The third level, or degree of activity, controls the events that are entered for each activity. The accounts of the second and third levels compose the system of management accounting. The PCBA model presented in this article was developed on the basis of research carried out for Gomes (2004). Thus, the PCBA makes possible the implementation of the SCPA and the comparison of the countable accounts in other business systems, apart from making possible the conception of useful reports for the process of management of software-houses.*

KEY WORDS: *Chart of accounts based on activities. Accounting for activities. Software-houses.*

REFERÊNCIAS

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividade. São Paulo: Atlas, 1996.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5ª ed. Brasília: CFC, 2002.

GOMES, Sônia M. da S. **Um sistema de contabilidade por atividades para a gestão de empresas de serviços em desenvolvimento de software**. 2004. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

IUDICIBUS, Sérgio de. et al. **Manual de Contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também das demais sociedades. 4 ed. São Paulo: Atlas 1995.

IUDICIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 3ª ed. 3ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1991.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991.

QUEIROZ, Antônio Diomário. **A contabilidade por atividades para o controle estratégico de gestão**. In. Congresso Brasileiro de Custos, 2003, Guarapari.

ROLT, Carlos R. de. **O desenvolvimento da comunidade virtual: uma proposta para melhoria da qualidade e da comercialização de software**. 2000. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VANZELLA, Clailde. **Metodologia para implantação da contabilidade por atividades em empresas distribuidoras de energia elétrica**. 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Recebidoem: 28/05/2008

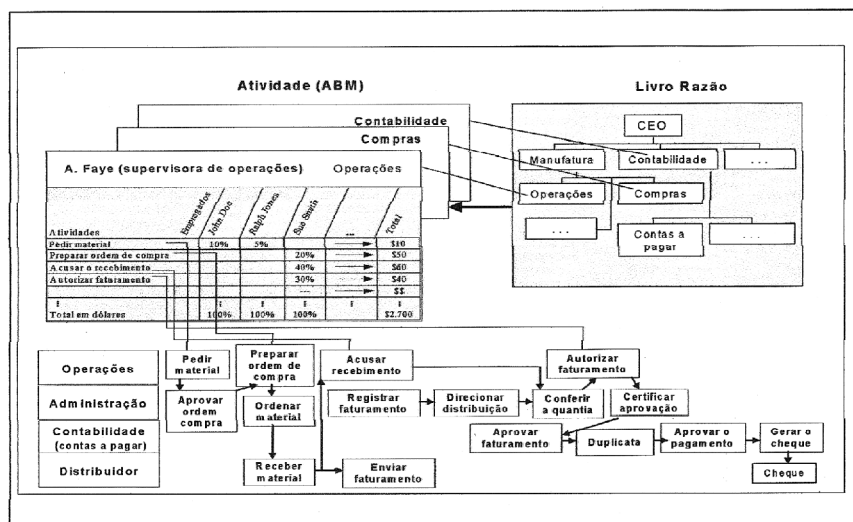
Aprovadoem: 13/06/2008

ANEXOS

Quadro 1 - Requisitos fundamentais para o delineamento de um Plano de Contas

Característica essencial	Descrição
Tamanho da empresa	Amplitude do desdobramento das contas de uma grande empresa diferencia-se das de uma microempresa, por exemplo, pois, em uma entidade de maior porte, a ênfase ou há ênfase? na modelagem do Plano de Contas de centros de custos é mais evidente.
Ramo de atividade	Plano de contas deve ser elaborado considerando o objetivo de cada empresa, características operacionais do seu ramo ou setor de atividade.
Sistema contábil	Ao delinear um Plano de Contas, a empresa deverá atentar-se ao tipo de sistema contábil usado, que permita as adaptações necessárias, de acordo com as especificidades da empresa, sem, contudo, deixar de observar a estrutura básica que <i>norteia o processo contábil</i> .
Interesses dos usuários	Deverá expressar o tipo de informação desejada pelos usuários, que podem ser internos ou externos, ajustando-se, portanto, aos interesses dos usuários de cada organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na discussão de Iudicibus e Marion (1991, p. 58)



Fonte: Cokins, (1996, VANZELLA, 2003)

Figura 1 – A transferência dos valores do livro Razão para as atividades.

Quadro 2 - Modelo genérico de plano de contas

CONTAS PATRIMONIAIS	ATIVO CIRCULANTE	Disponível (caixa e bancos) Clientes Despesas antecipadas
	ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	Direitos realizáveis (após 12 meses)
	ATIVO PERMANENTE	Investimentos Imobilizado Diferido
	PASSIVO CIRCULANTE	Fornecedores Obrigações tributárias Obrigações de curto prazo
	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	Obrigações de longo prazo
	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	Receitas de exercícios futuros Custos e despesas referentes às receitas
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Capital social Reservas de capital Reservas de reavaliação Reservas de lucros Lucros ou prejuízos acumulados
CONTAS DE RESULTADO	RECEITA BRUTA DE SERVIÇOS	Mercado nacional Exportação Projeto Processo Atividade
	CUSTO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	Processo Essencial Compreender mercado e clientes Realizar acordo de serviços Desenvolver o sistema Implantar o sistema Efetuar treinamento Prestar suporte ao cliente
		Processo de Apoio Desenvolver estratégias Gerenciar informações financeiras Gerenciar recursos físicos Executar programas de qualidade Gerenciar recursos humanos Prover relacionamentos externos

Fonte: Gomes (2004)

Quadro 3 - Divisão dos níveis do PCBA

GRAU CONTÁBIL				GRAU DO PROCESSO		GRAU DA ATIVIDADE
1	2	3	4	ESSENCIAL	APOIO	DE 101 A 206
				5		6

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 4 – Modelo sintético do PCBA

Código Simplificado	Código da Conta Contábil	Descrição	Função e Funcionamento das Contas
	1.0.0.0.0.0.000	ATIVO	
	1.1.0.0.0.0.000	Ativo Circulante	
	1.1.1.0.0.0.000	Disponível	
	1.1.1.1	Caixa	
	1.3.0.0.0.0.000	Ativo Permanente	
	2.0.0.0.0.0.000	PASSIVO	
	2.1.0.0.0.0.000	Passivo Circulante	
	2.1.2.0.0.0.000	Fornecedores	
	2.4.0.0.0.0.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
	3.0.0.0.0.0.000	RECEITAS	
	3.1.0.0.0.0.000	Mercado Nacional	
	3.3.0.0.0.0.000	Processo	
	3.4.0.0.0.0.000	Atividade	
	4.0.0.0.0.0.000	CUSTOS	
	4.1.1.0.0.0.000	Custo de Serviços – Mão-de-obra	
	4.1.1.1.0	Salário	
	4.1.1.1.1.000	Salário Processo Essencial	
	4.1.1.1.1.101	Salário – Essencial – Compreender o mercado e o cliente	
	4.1.1.1.2.000	Salário Processo de Apoio	
	4.1.1.1.2.201	Salário – Apoio – Desenvolver estratégia	

Fonte: Elaborado pelas autoras

APÊNDICE – MODELO DE PLANO DE CONTAS BASEADO EM ATIVIDADES

CÓDIGO SIMPLIFICADO	CÓDIGO CONTA CONTÁBIL	DESCRIÇÃO
	1.0.0.0.0.000	ATIVO
	1.1.0.0.0.000	ATIVO CIRCULANTE
	1.1.1.0.0.000	DISPONÍVEL
	1.1.1.1.0.000	CAIXA
	1.1.1.2.0.000	BANCOS
	1.1.2.0.0.000	CLIENTES
	1.1.3.0.0.000	DESPESAS ANTECIPADAS
	1.2.0.0.0.000	ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO
	1.3.0.0.0.000	ATIVO PERMANENTE
	1.3.1.0.0.000	INVESTIMENTOS
	1.3.2.0.0.000	IMOBILIZADO
	1.3.3.0.0.000	DEFERIDO
	2.0.0.0.0.000	PASSIVO
	2.1.0.0.0.000	PASSIVO CIRCULANTE
	2.1.1.0.0.000	FORNECEDORES
	2.1.2.0.0.000	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS
	2.1.3.0.0.000	OBRIGAÇÕES DE CURTO PRAZO
	2.2.0.0.0.000	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
	2.2.1.0.0.000	OBRIGAÇÕES DE LONGO PRAZO
	2.3.0.0.0.000	RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS
	2.3.1.0.0.000	RECEITAS DE EXERCÍCIOS FUTUROS
	2.3.2.0.0.000	CUSTOS E DESPESAS REFERENTES ÀS RECEITAS
	2.4.0.0.0.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	2.4.1.0.0.000	CAPITAL SOCIAL
	2.4.2.0.0.000	RESERVAS DE CAPITAL
	2.4.3.0.0.000	RESERVAS DE REAVALIAÇÃO
	2.4.4.0.0.000	RESERVAS DE LUCROS
	2.4.5.0.0.000	LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS
	3.0.0.0.0.000	RECEITAS
	3.1.0.0.0.000	MERCADO NACIONAL
	3.2.0.0.0.000	EXPORTAÇÃO
	3.3.0.0.0.000	PROJETO
	3.4.0.0.0.000	PROCESSO
	3.5.0.0.0.000	ATIVIDADE
	4.0.0.0.0.000	CUSTOS
	4.1.1.0.0.000	CUSTOS DE SERVIÇO - MÃO-DE-OBRA
	4.1.1.1.0.000	SALÁRIO
	4.1.1.1.1.000	SALÁRIO - ESSENCIAL
	4.1.1.1.1.101	SALÁRIO - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
	4.1.1.1.1.102	SALÁRIO - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
	4.1.1.1.1.103	SALÁRIO - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
	4.1.1.1.1.104	SALÁRIO - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
	4.1.1.1.1.105	SALÁRIO - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
	4.1.1.1.1.106	SALÁRIO - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.1.1.2.000 SALÁRIO - APOIO

- 4.1.1.1.2.201 SALÁRIO - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- 4.1.1.1.2.202 SALÁRIO - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.1.1.2.203 SALÁRIO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.1.1.2.204 SALÁRIO - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.1.1.2.205 SALÁRIO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS
- 4.1.1.1.2.206 SALÁRIO - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.1.2.0.000 ENCARGOS**4.1.1.2.1.000 ENCARGOS - ESSENCIAL**

- 4.1.1.2.1.101 ENCARGOS - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
- 4.1.1.2.1.102 ENCARGOS - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
- 4.1.1.2.1.103 ENCARGOS - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
- 4.1.1.2.1.104 ENCARGOS - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
- 4.1.1.2.1.105 ENCARGOS - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
- 4.1.1.2.1.106 ENCARGOS - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.1.2.2.000 ENCARGOS - APOIO

- 4.1.1.2.2.201 ENCARGOS - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- 4.1.1.2.2.202 ENCARGOS - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.1.2.2.203 ENCARGOS - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.1.2.2.204 ENCARGOS - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.1.2.2.205 ENCARGOS - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS
- 4.1.1.2.2.206 ENCARGOS - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.1.3.0.000 ASSISTÊNCIA MÉDICA**4.1.1.3.1.000 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL**

- 4.1.1.3.1.101 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
- 4.1.1.3.1.102 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
- 4.1.1.3.1.103 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
- 4.1.1.3.1.104 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
- 4.1.1.3.1.105 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
- 4.1.1.3.1.106 ASSISTÊNCIA MÉDICA - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.1.3.2.000 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO

- 4.1.1.3.2.201 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- 4.1.1.3.2.202 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.1.3.2.203 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.1.3.2.204 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.1.3.2.205 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS
- 4.1.1.3.2.206 ASSISTÊNCIA MÉDICA - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.1.4.0.000 PROVISÕES**4.1.1.4.1.000 PROVISÕES - ESSENCIAL -**

- 4.1.1.4.1.101 PROVISÕES - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
- 4.1.1.4.1.102 PROVISÕES - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
- 4.1.1.4.1.103 PROVISÕES - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
- 4.1.1.4.1.104 PROVISÕES - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
- 4.1.1.4.1.105 PROVISÕES - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
- 4.1.1.4.1.106 PROVISÕES - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.1.4.2.000 PROVISÕES - APOIO -

- 4.1.1.4.2.201 PROVISÕES - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- 4.1.1.4.2.202 PROVISÕES - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.1.4.2.203 PROVISÕES - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.1.4.2.204 PROVISÕES - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.1.4.2.205 PROVISÕES - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS

4.1.1.4.2.206 PROVISÕES - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.2.0.0.000 OUTROS CUSTOS

4.1.2.1.0.000 ENERGIA

4.1.2.1.1.000 ENERGIA - ESSENCIAL

4.1.2.1.1.101 ENERGIA - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE

4.1.2.1.1.102 ENERGIA - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS

4.1.2.1.1.103 ENERGIA - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA

4.1.2.1.1.104 ENERGIA - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA

4.1.2.1.1.105 ENERGIA - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS

4.1.2.1.1.106 ENERGIA - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.2.1.2.000 ENERGIA - APOIO

4.1.2.1.2.201 ENERGIA - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA

4.1.2.1.2.202 ENERGIA - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

4.1.2.1.2.203 ENERGIA - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS

4.1.2.1.2.204 ENERGIA - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE

4.1.2.1.2.205 ENERGIA - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS

4.1.2.1.2.206 ENERGIA - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.2.2.0.000 SERVIÇOS DE TERCEIROS

4.1.2.2.1.000 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL

4.1.2.2.1.101 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE

4.1.2.2.1.102 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS

4.1.2.2.1.103 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA

4.1.2.2.1.104 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA

4.1.2.2.1.105 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS

4.1.2.2.1.106 SERVIÇOS DE TERCEIROS - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.2.2.2.000 SERVIÇOS DE TERCEIROS - APOIO

4.1.2.2.2.201 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA

4.1.2.2.2.202 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

4.1.2.2.2.203 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS

4.1.2.2.2.204 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE

4.1.2.2.2.205 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS

4.1.2.2.2.206 SERVIÇOS DE TERCEIRO - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.2.3.0.000 TELEFONE

4.1.2.3.1.000 TELEFONE - ESSENCIAL -

4.1.2.3.1.101 TELEFONE - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE

4.1.2.3.1.102 TELEFONE - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS

4.1.2.3.1.103 TELEFONE - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA

4.1.2.3.1.104 TELEFONE - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA

4.1.2.3.1.105 TELEFONE - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS

4.1.2.3.1.106 TELEFONE - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.2.3.2.000 TELEFONE - APOIO

4.1.2.3.2.201 TELEFONE - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA

4.1.2.3.2.202 TELEFONE - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

4.1.2.3.2.203 TELEFONE - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS

4.1.2.3.2.204 TELEFONE - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE

4.1.2.3.2.205 TELEFONE - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS

4.1.2.3.2.206 TELEFONE - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.2.4.0.000 MATERIAIS DE CONSUMO

4.1.2.4.1.000 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL

- 4.1.2.4.1.101 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
- 4.1.2.4.1.102 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
- 4.1.2.4.1.103 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
- 4.1.2.4.1.104 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
- 4.1.2.4.1.105 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
- 4.1.2.4.1.106 MATERIAIS DE CONSUMO - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.2.4.2.000 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO

- 4.1.2.4.2.201 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.2.4.2.202
- 4.1.2.4.2.203 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.2.4.2.204 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.2.4.2.205 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS
- 4.1.2.4.2.206 MATERIAIS DE CONSUMO - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

4.1.2.5.0.000 DEPRECIAÇÃO**4.1.2.5.1.000 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL**

- 4.1.2.5.1.101 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - COPREENDER O MERCADO E O CLIENTE
- 4.1.2.5.1.102 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - REALIZAR ACORDO DE SERVIÇOS
- 4.1.2.5.1.103 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - DESENVOLVER O SISTEMA
- 4.1.2.5.1.104 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - IMPLANTAR O SISTEMA
- 4.1.2.5.1.105 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - EFETUAR TREINAMENTOS
- 4.1.2.5.1.106 DEPRECIAÇÃO - ESSENCIAL - PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE

4.1.2.5.0.000 DEPRECIAÇÃO**4.1.2.5.2.000 DEPRECIAÇÃO - APOIO**

- 4.1.2.5.2.201 DEPRECIAÇÃO - APOIO - DESENVOLVER ESTRATÉGIA
- 4.1.2.5.2.202 DEPRECIAÇÃO - APOIO - GERENCIAR INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS
- 4.1.2.5.2.203 DEPRECIAÇÃO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS
- 4.1.2.5.2.204 DEPRECIAÇÃO - APOIO - EXECUTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE
- 4.1.2.5.2.205 DEPRECIAÇÃO - APOIO - GERENCIAR RECURSOS HUMANOS
- 4.1.2.5.2.206 DEPRECIAÇÃO - APOIO - PROVER RELACIONAMENTOS EXTERNOS

ESTRUTURA DO PLANO DE CONTAS

CONTAS	GRAU CONTÁBIL				GRAU DO PROCESSO		GRAU DA ATIVIDADE											
							COMPRE- ENDER O MERC E CLIENTE	REALIZAR ACORDO DE SERVÇOS	DESENV. O SISTEMA	IMPLAN- TAR O SISTEMA	EFETUAR TREINA- MENTOS	PRESTAR SUPORTE AO CLIENTE	DESENV. ESTRA- TEGIA	GEREN- INFORMA- ÇÕES FINAN- CEIRAS	EXE- CUTAR PROGRA- MA DE QUALIDA- DE	GERENCI- AR RECUR- SOS HUMA- NOS	PROVER RELAC. EXTER- NOS	
	A	B	C	D	ESSEN- CIAL	APOIO												
CUSTOS	4				1	2												
CUSTO DE PRODUÇÃO	4	1																
MÃO-DE-OBRA	4	1	1															
SALÁRIO	4	1	1	1	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
ENCARGOS	4	1	1	2	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
ASSISTÊNCIA MÉDICA	4	1	1	3	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
PROVISÕES	4	1	1	4	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
OUTROS	4	1	2															
ENERGIA	4	1	2	1	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
SERVÇOS DE LIMPEZA	4	1	2	2	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
TELEFONE	4	1	2	3	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
MATERIAIS DE CONSUMO	4	1	2	4	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206
DEPRECIACÃO	4	1	2	5	1	2	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206