

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BARTIRA RUGAI

**ANÁLISE DO MODELO DE CUSTEIO DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA NACIONAL DE GRANDE PORTE SOB O ENFOQUE DA
CONTABILIDADE GERENCIAL – ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título em Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti

São Paulo

2007

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

R928a

Rugai, Bartira

Análise do modelo de custeio de uma instituição financeira nacional de grande porte sob o enfoque da contabilidade gerencial: estudo de caso / Bartira Rugai. - - São Paulo, 2007.
122 f.

Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Contabilidade gerencial 2. Instituições financeiras - Custos

CDD 657.8

FOLHA DE APROVAÇÃO

BARTIRA RUGAI

ANÁLISE DO MODELO DE CUSTEIO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL DE GRANDE PORTE SOB O ENFOQUE DA CONTABILIDADE GERENCIAL – ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título em Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC

Prof^a. Dr^a. Cecília Carmen Cunha Pontes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. João Bosco Segreti
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, de de 2007.

DEDICATÓRIA

**Dedico este trabalho aos meus filhos
Guilherme e Vinícius, que são a
principal razão da minha vida e a
força que move o meu desejo de
vencer.**

AGRADECIMENTOS

Existem muitos a agradecer, em primeiro lugar a Deus, que me deu a vida e a saúde necessárias a cumprir mais esta jornada.

A minha querida família, em especial aos meus pais. Minha mãe sempre meiga e otimista fazendo suas orações para que eu chegasse ao final deste trabalho e, meu pai, que sempre bem humorado perguntava se eu já era uma “mestra”. Eles são os responsáveis por eu estar aqui e ter vontade de lutar e vencer.

A FECAP e seu magnífico corpo de professores, que fazem deste curso de mestrado um grande sucesso. Ao professor Segreti meus agradecimentos especiais, que mais que meu orientador, foi meu amigo na condução deste trabalho e na conquista deste sonho, e aos professores Cecília e Roberto (PUC-SP), que gentilmente participaram da minha banca de aprovação dando generosas contribuições para o aprimoramento desta dissertação.

A Empresa onde eu trabalho, e que me subsidiou este curso, me ajudando efetivamente na conquista deste tão sonhado título. Aos meus colegas de trabalho, que suportaram minha ausência e meus momentos de mau-humor durante este período, mas que nunca desistiram de mim. Em especial ao meu amigo Lywal, que tem sido o grande mentor do meu desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos e amigas, pois sem eles este período teria sido insustentável, os amigos são a nossa fonte de energia, que nos renova sempre que a “carga” se esgota. Para eles muito obrigada do fundo do meu coração.

Por fim, quero mais do que agradecer, quero partilhar este momento com as pessoas que fazem a razão da minha vida, meus filhos Vinícius e Guilherme e meu companheiro José, que transforma cada dia da minha vida em um dia especial. Sem a paciência, carinho e compreensão deles eu jamais teria conseguido. Obrigada por me apoiarem e suportarem minha ausência durante esta fase, e mais, por permanecerem ao meu lado mesmo quando parecia insuportável. Obrigada meus queridos por serem tão especiais.

EPIGRAFE

Se quiser vencer, você vai precisar de um enorme entusiasmo, porque, por um bom tempo, você irá “respirar” só trabalho. (Maria Luisa Rodenbeck)

RESUMO

Este trabalho tem como foco a análise do modelo de custeio utilizado em uma Instituição Financeira Nacional de grande porte, sob o enfoque da Contabilidade Gerencial. O objetivo deste estudo é avaliar se o modelo utilizado é eficiente na distribuição e controle de custos dentro da organização, auxiliando os gestores na tomada de decisão. A pesquisa passa pelos aspectos de formação do modelo utilizado, que combina alguns dos principais modelos de custeio existentes, tais como o ABC e o Custeio por Absorção, e como este modelo se comporta na distribuição dos custos entre as diferentes áreas, considerando a estrutura hierárquica da empresa. O trabalho foi desenvolvido pela metodologia do Estudo de Caso, onde os dados foram coletados através de um questionário de 20 questões objetivas, feito com base na escala de Likert, complementado por um outro de 7 questões de múltipla escolha para levantamento do perfil dos respondentes, ambos foram aplicados aos funcionários da Instituição envolvidos no processo de análise e controle de custos. Os dados levantados resultaram em uma combinação de fatores, que levaram ao objetivo do estudo e a resposta da questão inicialmente levantada, e permitiu conhecer as principais características apresentadas pelo modelo, identificando seus pontos fortes e fracos. O estudo encerra apresentando os resultados levantados na análise fatorial e sua relação com o perfil dos respondentes, além de apontar algumas sugestões de melhoria que foram levantadas pelo pesquisador durante o decorrer deste trabalho, apontadas aqui com o objetivo de contribuir com o aprimoramento do modelo.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Instituições financeiras. Custos.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the costing template used within a large National Financial Institution focusing on Management Accountancy. The purpose of this study is to evaluate whether the costing template used is efficient in the costing distribution and control within the organization, helping managers to make decisions. This research describes the development aspects of the template used, which combines some of the existing costing templates, such as ABC and Absorption Costing, and the way the template behaves in terms of costing distribution between different areas, considering the company's hierarchical structure. This work was developed using the Case Study methodology, where data were collected by means of a questionnaire with 20 objective questions based on the Likert scale, complemented by another one with 7 multiple choice questions aimed at analyzing respondents' profile, both questionnaires being applied to Institution employees involved in the costing analysis and controlling process. The findings produced a combination of factors that allowed to reach the objective of the study and to answer the initial question also allowing us to understand the main characteristics introduced by the template, identifying strong and weak points. The conclusion of the study presents the results obtained from factorial analysis and their relation to respondents' profile, in addition to indicate some suggestions for improvement made by the researcher during this work development, pointed out with the objective of contributing to template upgrade.

Keywords: Managerial Accounting. Financial institutions. Cost.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Spread bancário absoluto (% p.a.).....	16
FIGURA 2	Papel das instituições financeiras.....	24
FIGURA 3	Processo de controle gerencial.....	28
FIGURA 4	Apresentação global das funções da contabilidade administrativa com foco em planejamento e controle.....	35
FIGURA 5	Custeio por Absorção em empresas de manufatura ou prestadoras de serviço.....	38
FIGURA 6	Custeio Variável em empresas de manufatura ou prestadoras de serviços.....	40
FIGURA 7	Ponto de Equilíbrio.....	41
FIGURA 8	A importância do custo indireto. A mudança relativa entre o percentual de custos diretos e indiretos nos últimos 150 anos.....	43
FIGURA 9	Alocando custos de atividades a um produto pelo método ABC.....	46
FIGURA 10	Tipos básicos de projetos para estudos de caso.....	58
FIGURA 11	Organograma 1ª linha da IF foco do estudo de caso – simplificado.....	72
FIGURA 12	Organograma 2ª linha da IF foco do estudo de caso – simplificado.....	72
FIGURA 13	Processo de classificação dos custos na IF foco do estudo de caso.....	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Sistema financeiro nacional.....	23
QUADRO 2	Funções da informação gerencial contábil.....	30
QUADRO 3	Resumo das abordagens de Preço de Transferência.....	48
QUADRO 4	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	54
QUADRO 5	Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso.....	67
QUADRO 6	Distribuição de custos entre órgãos.....	77
QUADRO 7	Objetivos correlacionados a fatores e resultados atingidos.....	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Quantitativo de bancos pela estrutura de capital.....	15
TABELA 2	Distribuição de custos diretos e indiretos entre órgãos.....	79
TABELA 3	Distribuição de custos totais entre órgãos.....	79
TABELA 4	Cargo que ocupa na instituição.....	81
TABELA 5	Tempo de trabalho na instituição financeira.....	81
TABELA 6	Tempo de ocupação do cargo.....	81
TABELA 7	Formação acadêmica.....	82
TABELA 8	Faixa etária dos respondentes.....	82
TABELA 9	Teste de Normalidade variável Kolmogorov-Smirnov.....	83
TABELA 10	Fatores retidos e variância.....	84
TABELA 11	Matriz dos fatores rotacionada.....	85
TABELA 12	Variáveis que compõem cada fator.....	87
TABELA 13	Variáveis que compõe o fator 1.....	88
TABELA 14	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 1.....	89
TABELA 15	Correlação entre os cargos dos sujeitos e as variáveis 12 e 13 do fator 1....	90
TABELA 16	Correlação entre o tempo no cargo e as variáveis 7 e 13 do fator 1.....	90
TABELA 17	Correlação entre o grau de escolaridade e a variável 7 do fator 1.....	91
TABELA 18	Correlação entre a faixa etária e as variáveis 12 e 13 do fator 1.....	91
TABELA 19	Variáveis que compões o fator 2.....	92
TABELA 20	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 2.....	94
TABELA 21	Correlação entre as áreas dos sujeitos e a variável 16 do fator 2.....	94
TABELA 22	Correlação entre tempo dos sujeitos na empresa e a variável 17 do fator 2 .	95
TABELA 23	Correlação entre a formação dos sujeitos e a variável 20 do fator 2.....	95
TABELA 24	Variáveis que compõe o fator 3.....	96
TABELA 25	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 3.....	97
TABELA 26	Correlação entre os cargos dos sujeitos e a variável 11 do fator 3.....	97
TABELA 27	Variáveis que compõe o fator 4.....	98
TABELA 28	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 4.....	99
TABELA 29	Correlação entre os cargo dos sujeitos e a variável 14 do fator 4.....	99
TABELA 30	Correlação entre as áreas dos sujeitos e a variável 14 do fator 4.....	100
TABELA 31	Variáveis que compõe o fator 5.....	100
TABELA 32	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 5.....	101
TABELA 33	Correlação entre tempo dos sujeitos na empresa e a variável 4 do fator 5...	101
TABELA 34	Correlação entre o tempo dos sujeitos no cargo e a variável 4 do fator 5...	102
TABELA 35	Variáveis que compõe o fator 6.....	102
TABELA 36	Correlação de V de Cramer para as variáveis do fator 6.....	103
TABELA 37	Correlação entre os cargos dos sujeitos e a variável 9 do fator 6.....	103
TABELA 38	Correlação entre a formação sujeitos e a variável 9 do fator 6.....	104
TABELA 39	Variáveis não correlacionadas a nenhum fator.....	105
TABELA 40	Variáveis correlacionadas a controle de custos.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Custeio baseado em Volume (<i>Volume Based Costing</i>)	VBC
Custeio baseado em Atividade (<i>Activity Based Costing</i>)	ABC
Instituição Financeira	IF
Preço de Transferência (<i>Transfer Pricing</i>)	TP
Área Executiva A	AA
Área Executiva B	AB
Área Executiva C	AC
Área Executiva D	AD
Área Executiva E	AE
Diretoria 1	D1
Diretoria 2	D2
Diretoria 3	D3
Diretoria 4	D4
Diretoria 5	D5
Diretoria 6	D6
Centros de Custo	Cc
Centros de Resultado	Cr
Órgão 1	O1
Órgão 2	O2
Órgão 3	O3
Órgão 4	O4
Órgão 5	O5

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contexto	14
1.2 Questão da pesquisa	17
1.3 Objetivos da pesquisa	18
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Procedimentos metodológicos.....	20
1.6 Delimitações da pesquisa	20
1.7 Estrutura do trabalho	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O Sistema financeiro nacional e as instituições financeiras.....	22
2.2 As instituições financeiras no atual cenário econômico.....	24
2.3 Conceituando Contabilidade Gerencial.....	26
2.3.1 Funções da Contabilidade Gerencial.....	29
2.3.2 Impacto da mensuração dos custos na Contabilidade Gerencial.....	31
2.4 Sistemas de custeio.....	33
2.5 Modelos de custeio.....	36
2.5.1 Custeio Baseado em Volume – VBC.....	36
2.5.1.1 Custeio por Absorção.....	37
2.5.1.2 Custeio Variável.....	39
2.5.2 Custeio Baseado em Atividade – ABC.....	42
2.5.3 Considerações sobre os modelos de custeio.....	47
2.6 Preço de Transferência (TP).....	48
2.7 Modelos de custeio desenvolvidos especificamente para IF brasileiras.....	51
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	54
3.1 Escolha do Estudo de Caso como método da pesquisa.....	54
3.1.1 Condução do estudo de caso.....	56
3.1.2 Elaboração do protocolo do estudo de caso.....	58
3.2 Objetivo e questões do estudo de caso.....	59
3.3 Características e contexto do estudo de caso.....	60
3.4 Delimitação do universo e população da pesquisa.....	61
3.5 Procedimentos adotados na pesquisa de campo do estudo de caso.....	62
3.6 A escolha do questionário e a sua construção.....	63
3.7 Procedimentos adotados para a análise dos dados levantados.....	65
3.8 Conclusão e relatório final da pesquisa.....	66
4 OS RESULTADOS DA PESQUISA.....	69
4.1 A escolha do tema que motivou a pesquisa.....	69
4.2 Perfil da IF foco do estudo de caso.....	71
4.3 O modelo de custos da IF foco do estudo de Caso.....	73
4.3.1 Aplicação do Modelo Combinado de Custeio.....	74
4.3.2 Classificação dos custos no Modelo Combinado.....	75
4.4 Os resultados da pesquisa.....	80
4.5 Os resultados da análise fatorial.....	82
4.5.1 Fator 1: eficiência no controle dos custos.....	87
4.5.2 Fator 2: melhoria do controle gerencial.....	92
4.5.3 Fator 3: prazo de liberação dos dados.....	96
4.5.4 Fator 4: reprocessamento dos dados.....	98
4.5.5 Fator 5: previsibilidade do modelo de custeio.....	100

4.5.6 Fator 6: pré-validação dos custos	102
4.5.7 Conclusão da análise fatorial	104
4.6 Conclusão da pesquisa	105
4.7 Conclusões finais	108
4.7.1 Aspectos positivos do modelo	108
4.7.2 Aspectos preocupantes do modelo	109
4.7.3 Contribuições de melhoria ao modelo	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.1 A pesquisa e seus objetivos	112
5.2 Recomendações para futuras pesquisas	113
REFERÊNCIAS	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A década de 80 marcou um momento importante na história política e econômica do Brasil, incluindo a retomada do governo por um presidente civil. O país que vinha desde 1964 sendo comandado por regime militar, retornou em 1985 ao comando civil de José Sarney, que assumiu o governo após a morte de Tancredo Neves.

Este período foi marcado por profundas alterações, que foram impulsionadas por quatro principais fatores: a) estabilidade econômica e fim da cultura inflacionária; b) apoio à retomada da democracia; c) transparência e responsabilidade na gestão macroeconômica e d) reabertura da economia brasileira. (NOBREGA, 2005).

No período que se estendeu entre 1974 e 1988 o Brasil manteve sua economia praticamente fechada ao resto do mundo, impondo restrições severas à entrada de empresas estrangeiras no país. Esta realidade só começou a se alterar em junho de 1988, quando o então presidente José Sarney, promoveu uma revisão tarifária, dando o primeiro passo para a reabertura da economia. (FURTADO, 2007; LACERDA, 2004, 2006; NOBREGA, 2005).

Essa reabertura propiciou a entrada no país de empresas com alta capacidade tecnológica e preços competitivos, gerando impacto direto nas empresas nacionais, que não estavam preparadas para a nova realidade, e como consequência, fecharam ou foram forçadas a investir em modernização. Esse movimento provocou a inserção do Brasil no cenário competitivo mundial, iniciando uma forte pressão para o fim da restrição dada pela constituição de 1988 a entrada de capital estrangeiro no sistema financeiro nacional. Assim, baseado em uma prerrogativa do artigo 52 da constituição de 1988, que permitia a entrada de instituições financeiras estrangeiras no país desde que houvesse acordo de reciprocidade ou assunto de interesse nacional, o governo retirou a restrição e permitiu a entrada de novas IF estrangeiras no país. (GONÇALVES, 1998).

Atraídos pelas oportunidades de negócio advindas do novo cenário político e econômico e das novas necessidades de investimento, os bancos estrangeiros migraram novamente para o Brasil, intensificando a concorrência de um mercado que até então era

composto em 71% por IF nacionais ou nacionais com participação estrangeira, como pode ser observado na tabela a seguir:

TABELA 1 – Quantitativo de bancos pela estrutura de capital

Bancos no Brasil	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nacionais	176	163	145	127	114	108	96	91	93	96	96	94
Nacionais com Participação Estrangeira	28	26	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9
Controle Estrangeiro e Estrangeiros	38	41	49	59	65	70	72	65	62	58	58	56
Total	242	230	217	204	194	192	182	167	165	164	162	159
% Controle Estrangeiro e Estrangeiros sobre Total	16%	18%	23%	29%	34%	36%	40%	39%	38%	35%	36%	35%

Fonte: BACEN (2006), adaptado

Com isto, muitas IF brasileiras encerraram suas atividades ou foram incorporadas por outras, fato bastante marcante entre o final da década de 90 o início dos anos 2000. Paralelo a isto, a implantação do Plano Real em 1994 provocou a queda brusca das taxas inflacionárias, fato que afetou diretamente os preços praticados pelas IF nacionais na época, que se viram obrigadas, ao longo do tempo, a reduzir suas taxas de administração e *spreads*, pois as altas taxas, cobradas e disfarçadas por uma taxa inflacionária galopante, passaram a ser visíveis e controláveis pelos clientes. Era o fim da “Ciranda Financeira”, em que as IF sobreviviam mais em função da inflação do que da atividade financeira. (OLIVEIRA, 1997)

Análises efetuadas pelo Banco Central do Brasil mostram o comportamento dos *spreads* bancários pós-implantação do Plano Real em agosto de 1994. Este estudo mostra que ocorreu uma forte queda no spread para todo o período, saindo de um patamar 140% a.a. em 1995 para 40% a.a. em 2006, acompanhando a curva de queda da inflação. Este movimento pode ser observado no gráfico a seguir:

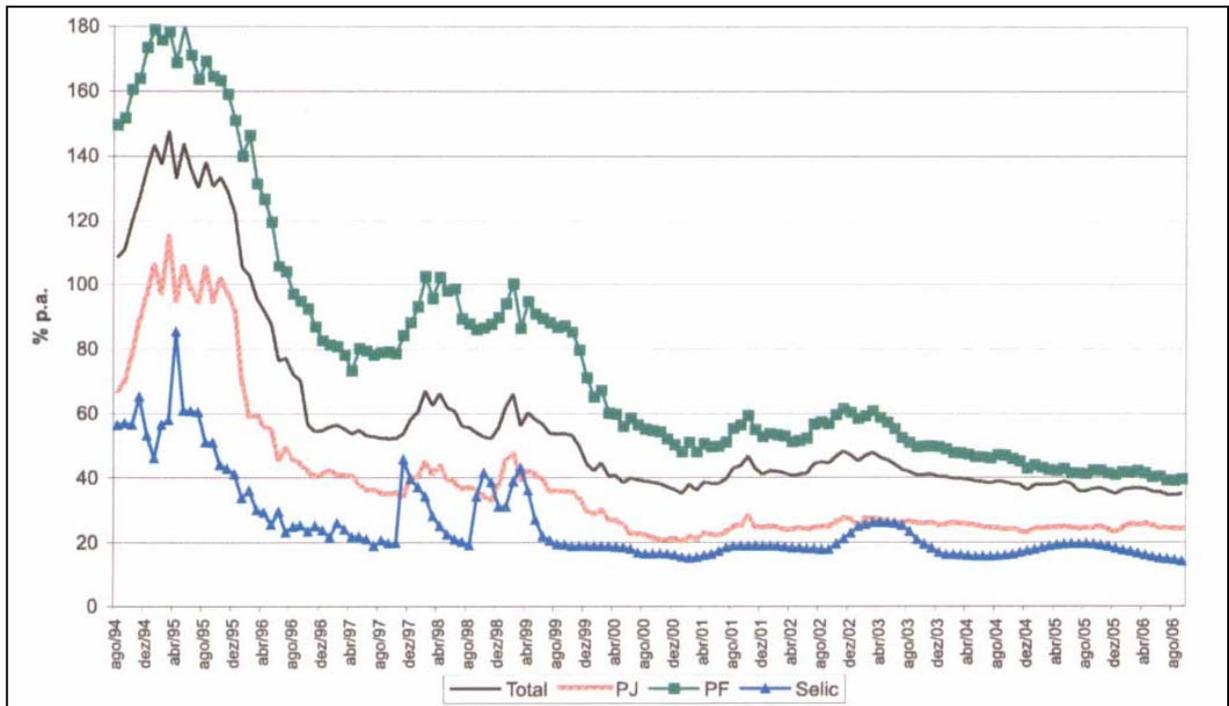


FIGURA 1 – Spread bancário absoluto (% p.a.)

Fonte: BACEN (1996, p. 17).

Desta forma, as IF programadas para competir em um ambiente altamente inflacionário e obter a maior parte de seus resultados sobre “floating”, tiveram de investir fortemente em mecanismos de proteção para a queda das margens. Esse movimento provocou a redução do número de competidores nacionais e o aumento da participação de IF estrangeiras no país (NÓBREGA, 2000).

A rápida evolução tecnológica, principalmente na área das telecomunicações, com destaque para a internet, foi também um elemento fundamental na consolidação das instituições que permaneceram naquele mercado. Desta forma, para garantir competitividade, o investimento em modernização foi essencial.

Com a redução do lucro provocada pela redução da receita, intensificação da concorrência e a necessidade de investir fortemente em tecnologia para dar e obter informações de forma cada vez mais rápida, as IF passaram a necessitar cada vez mais de sistemas de gestão eficiente, para mensurar resultados de forma rápida e segura.

Segundo autores como Corbett Neto (1997), Warren, Reeve e Fess (2001) e Matos (2003), um sistema de gestão eficiente tornou-se fundamental na construção de estratégias competitivas para as empresas de serviços, como as IF, pois, com base nessas informações

muitas decisões são tomadas, que podem levar a empresa a enfrentar grandes dificuldades caso não estejam pautadas em dados corretamente construídos.

Ao considerar que o preço de venda é definido pelo mercado e que a concorrência é cada vez maior, a dificuldade de se otimizar resultados somente por meio do aumento de receita ficou muito mais difícil, tornando o controle de custos um dos fatores mais importantes na formação do preço dos produtos bancários (HASTINGS, 1986; LAMY, 1987; OLIVEIRA, 2001).

Para buscar resultados financeiros por meio de um rígido controle de custos, é fundamental que as instituições possuam ferramentas e modelos que auxiliem esse controle, permitindo a mensuração e redução de custos sem que haja prejuízo na qualidade do produto final.

De acordo com Kaplan e Cooper (1999), a implementação de um sistema de gestão financeira pressupõe a utilização de um modelo de custeio eficiente, que deve funcionar como uma verdadeira ferramenta, auxiliando o controle e planejamento de custos, assegurando a competitividade da instituição, visando seu crescimento, desenvolvimento e perenidade.

Frente a esse novo panorama, as IF passaram a buscar soluções que pudessem auxiliar os processos de custeio e, conseqüentemente, de gestão. Dessa maneira, muitas partiram para a análise e implementação de diferentes modelos de custeio que pudessem melhor refletir a real utilização dos recursos.

1.2 Questão da pesquisa

A questão que originou esta pesquisa surgiu inicialmente de uma necessidade do pesquisador em entender o impacto dos custos dentro das Instituições Financeiras e se existiam modelos específicos de custeio que pudessem auxiliar na mensuração e controle dos mesmos. Partindo disto, passou a analisar quais eram os principais modelos utilizados pelas IF's do mercado brasileiro e como eles se inter-relacionavam com a contabilidade gerencial de forma a produzir informações para auxiliar a atividade de controle.

Durante as pesquisas surgiu à oportunidade de analisar com maior profundidade uma IF específica e suas diversas unidades e profissionais envolvidos nas tarefas de análise, fator

que contribuiu para a construção da idéia central deste trabalho, que culminou na seguinte questão:

O modelo de custeio atualmente utilizado contribui para o controle efetivo dos custos dentro da organização?

Partindo do interesse em responder esta questão, foram traçados objetivos que pudessem nortear o rumo desta pesquisa.

1.3 Objetivos da pesquisa

Este trabalho parte de um **Objetivo Geral** que é estudar o modelo de custeio específico utilizado em uma IF e qual sua eficiência sob o enfoque dos gestores de resultado da própria IF, no controle efetivo dos custos. Assim, surgiu a idéia de aprofundar a análise através de um estudo de caso onde fosse possível levantar com profundidade o comportamento de um modelo específico e a opinião de seus usuários.

Gomes (2006, p. 22), escreve que: “Por simular situações reais do mundo dos negócios os casos oferecem aos alunos a oportunidade de experimentarem em sala de aula as situações vividas nas empresas”.

Com esta pesquisa, buscou-se produzir conhecimentos pela análise de um estudo de caso, com o objetivo de estudar o modelo, suas características de sucesso e possíveis pontos de melhoria.

Após definido o objetivo geral, foram traçados alguns **Objetivos Específicos** que serviram como direcionadores para o desenvolvimento da pesquisa, sempre com foco em responder a questão levantada:

- a) verificar se existe eficiência no controle de custos diretos e indiretos dentro da atual metodologia;
- b) verificar se existe necessidade de adoção de novos mecanismos que auxiliem o controle gerencial de custos;
- c) verificar se os profissionais estão satisfeitos com o prazo de liberação dos dados oriundos do atual modelo;

- d) verificar se os profissionais estão satisfeitos com o tempo de verificação e reprocessamento dos dados quando constatarem alguma irregularidade na distribuição;
- e) verificar se a atual metodologia permite conhecer previamente os custos que serão distribuídos;
- f) verificar qual a opinião dos profissionais sobre pré-validação de custos antes da distribuição.

1.4 Justificativas

Em função da concorrência que rege o mercado financeiro atualmente, quanto mais transparente, rápida e acessível for à informação, maiores e mais rápidas serão as chances de as instituições reagirem às movimentações do mercado e às necessidades dos clientes. Essa capacidade de se adequar rapidamente às mudanças é fundamental para a sobrevivência de uma IF.

Ademais, as IF são importantes peças na economia de um país. Nóbrega (2000) ressaltou a importância do sistema financeiro para a saúde da economia, e como os governos, dentre eles do Japão, EUA, Brasil e Venezuela, tem interferido para evitar a quebra das instituições e a derrocada da economia.

Esse autor (2000, p.16) citou a crise bancária de 1995 na Venezuela; não fosse a intervenção do governo, a crise teria provocado uma queda estimada no PIB da ordem de 20%. Sobre isso, afirma que “o custo social da salvação de bancos é, assim, menor que o da violenta contração da renda e do emprego”.

Considerando esses aspectos aliados ao efeito da globalização, que vem gerando reações em cadeia que transcendem as linhas divisórias das nações, é possível avaliar a importância e o impacto que a gestão consciente de uma IF representa para a economia global.

Já que as IF são importantes peças na economia brasileira, esta pesquisa se justifica por estar voltada à análise de um modelo de custeio que auxilie na gestão, permitindo a correta análise de investimento versus o retorno por produto, e que leve a sustentabilidade das IF's ao longo do tempo.

1.5 Procedimentos metodológicos

O método de pesquisa escolhido foi o Projeto Incorporado de Caso Único, que é um desdobramento do método de estudo de caso, onde o pesquisador irá estudar e analisar um único caso na tentativa de tornar o resultado genérico, que possa ser aplicado em outras IF's de características semelhantes.

A IF foco deste estudo de caso é brasileira, tem mais de seis décadas de existência, presença em praticamente todo território nacional e em mais de dez países ao redor do mundo. Algumas dessas presenças são expressas por meio de agências próprias e outras de parcerias. Sendo que os dados específicos de sua estrutura estão transcritos no capítulo 4 deste trabalho.

Para a realização deste trabalho, foi feita uma ampla pesquisa bibliográfica visando obter o referencial teórico necessário para embasar o problema e responder a questão aqui levantada.

Tendo em vista os objetivos específicos desta pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi um questionário quantitativo baseado em perguntas fechadas, que levaram à verificação do problema.

Após esse levantamento, foi definida a estratégia de pesquisa de campo e a metodologia necessária à sua fundamentação. Adicionalmente, este estudo de caso foi embasado em um protocolo que orientou a exploração e a aplicação das técnicas de pesquisa utilizadas na sua elaboração.

Todos os procedimentos, técnicas e metodologias pertinentes a este estudo de caso estão referendados no capítulo 3, que trata exclusivamente desse tema.

1.6 Delimitações da pesquisa

O problema desta dissertação remete à análise específica e delimitada do modelo de custeio utilizado em uma IF brasileira de grande porte, avaliando seus aspectos positivos e propondo contribuições de melhoria. À pesquisadora, interessou aprofundar o conhecimento da metodologia utilizada e a percepção dos analistas e gestores da IF sobre ela.

A análise dos dados foi feita à luz das proposições teóricas aqui elencadas e no relato de fatos ocorridos, tendo como base norteadora do estudo a análise de dados financeiros e da percepção dos profissionais a respeito de sua capacidade de controlar custos em uma grande IF.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, conforme segue:

- a) capítulo 1: apresenta o contexto e o cenário econômico em que a pesquisa se insere e justifica o tema e a importância do estudo para compreender o funcionamento de modelos de custeio utilizados em IF's de grande porte;
- b) capítulo 2: apresenta o referencial teórico que serviu de base de sustentação para este trabalho, faz uma revisão bibliográfica dos aspectos e técnicas dos modelos de custeio aqui analisados, trata da conceituação de IF, Contabilidade Gerencial e modelos de custeio, incluindo as principais metodologias encontradas na literatura. Neste capítulo são abordados também alguns modelos de custeio desenvolvidos especificamente para IF's brasileiras, além de uma introdução sobre o modelo desenvolvido e adotado pela IF em questão;
- c) capítulo 3: apresenta em detalhes o método e as técnicas de pesquisa utilizadas no decorrer deste trabalho. Discorre sobre o estudo de caso, a construção e aplicação do questionário utilizado na pesquisa e a construção do relatório final;
- d) capítulo 4: apresenta os dados da IF pesquisada, o modelo de custeio desenvolvido na organização e os dados financeiros referentes ao problema pesquisado. Neste capítulo também são reunidas às análises e interpretações do questionário aplicado que serviu de base para responder a questão desta pesquisa, os aspectos positivos e preocupantes do modelo e as contribuições de melhoria;
- e) capítulo 5: apresenta as considerações finais e trata das contribuições para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Sistema financeiro nacional e as instituições financeiras

Para compreender a relevância deste trabalho, é necessário conhecer o ambiente onde ele está inserido, o que remete a entender a estrutura do sistema financeiro nacional e sua importância dentro do cenário econômico.

Fortuna (2005, p. 15) conceitua o Sistema Financeiro como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”.

Nesta mesma linha, Bruni (2005, p. 12) define que “o Sistema Financeiro Nacional caracteriza-se pela intermediação de recursos financeiros, sendo formado por um conjunto de instituições que viabilizam a transferência de recursos dos poupadores para os tomadores.”

Ao fazer uma comparação entre esses, pode-se concluir que o sistema financeiro nacional é uma ponte que liga os poupadores aos investidores, de forma segura e economicamente saudável, propiciando o desenvolvimento e crescimento econômico do país.

Esse sistema é formado por entidades de regulação, fiscalização e de intermediação ou operação, em que estão inseridas as IF. Esse conjunto de entidades tem a função de promover o funcionamento do sistema financeiro de forma sustentável e ética. Às entidades de regulação, cabe normatizar e regulamentar o funcionamento do sistema, às de fiscalização, fazer cumprir o que foi estabelecido nas normas e regulamentos, e às de intermediação ou operação, operacionalizar a transição de recursos entre poupadores e investidores.

A seguir, tem-se um quadro que demonstra o Sistema Financeiro Nacional:

Orgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores		
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - Bacen	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - Susep	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
	IRB-Brasil Resseguros			
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)		

QUADRO 1 – Sistema financeiro nacional

Fonte: BACEN (2006), adaptado.

Por serem parte integrante do Sistema Financeiro, as IF são um dos elementos mais importantes de uma sociedade econômica, fomentando ao mesmo tempo investimentos e poupança. Tais instituições facilitam a movimentação dos recursos que giram a economia.

A Lei da Reforma Bancária n 4.595/64, artigo 17, define IF como:

As pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valores ou propriedade de terceiros.

Segundo o parágrafo único do artigo 17, da Lei da Reforma Bancária n 4.595/64, “para os efeitos desta Lei e da Legislação em vigor, equiparam-se as Instituições Financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo de forma permanente ou eventual.”

De acordo com Gitman e Madura (2003) e Bruni (2005), as IF são agentes de intermediação de valores entre indivíduos, empresas e governos, sendo eles seus principais clientes e fornecedores de recursos, podendo ser divididos em superavitários (excesso de renda), deficitários (escassez de renda) ou nulos (renda é igual ao consumo).

A seguir uma demonstração do que foi mencionado:

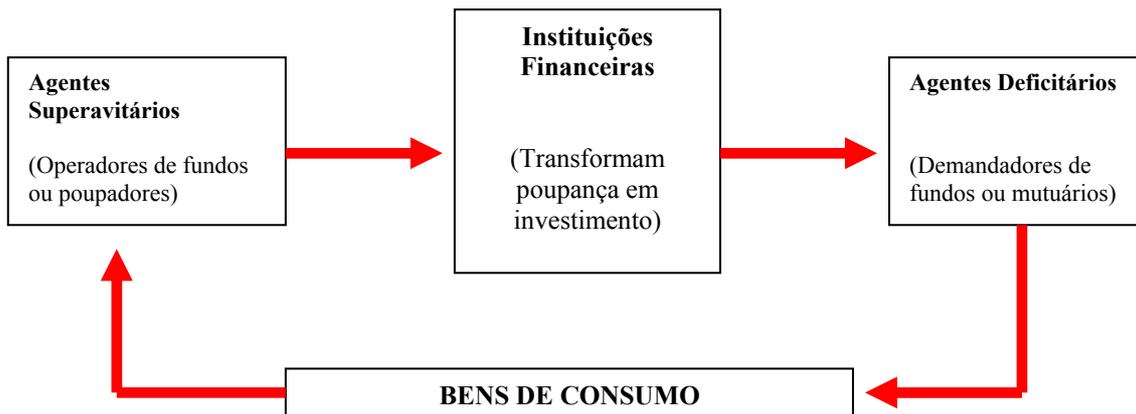


FIGURA 2 – Papel das Instituições Financeiras

Fonte: Bruni (2005, p. 12) adaptado.

De acordo com Niyama e Gomes (2005), é possível dividir as IF em dois grupos:

- a) **IF Bancárias ou Não Monetárias:** Bancos Comerciais e Cooperativas de Crédito;
- b) **IF Não Bancárias ou Não Monetárias:** Bancos de Investimento, Bancos de desenvolvimento, Sociedades de Arrendamento Mercantil (*leasing*),
- b) Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (financeiras) e Sociedades de Crédito Imobiliário.

Ainda, segundo os autores (2005), existem os chamados Bancos Múltiplos, criados por meio das Resoluções nº 1524 de 21-9-1988 e nº 1099 de 17-8-1994, aos quais é permitido efetuar de duas até quatro das espécies de operações acima citadas, tanto de IF Bancárias como Não Bancárias, em uma única IF.

Para se constituir um banco múltiplo, obrigatoriamente, uma das operações efetuadas deve ser comercial ou de investimento. Na visão de Fortuna (2005), uma das principais vantagens dos bancos múltiplos é a redução de custos advindas da utilização de um único balanço, mesmo mantendo as funções de cada instituição em separado.

A IF foco deste estudo de caso constitui-se em um banco múltiplo, e sua principal atividade é a operação de Banco Comercial que, por meio de depósitos à vista, tem a função de multiplicar moeda.

2.2 As IF no atual cenário econômico

A preocupação de as IF brasileiras se modernizarem e se adequarem às estruturas mercadológicas não é recente. No trecho a seguir, escrito há mais de trinta anos sobre as necessidades de mudanças nas IF para adequação ao mercado, já era possível observar essa preocupação, pois dizia que “surge, portanto, uma nova estrutura, que por anseio natural de sua sobrevivência e otimização de seus lucros, sente a obrigatoriedade de se preocupar com o mercado” (HISTÓRIA..., 1972, p. 139).

Com as mudanças ocorridas na economia brasileira nos últimos anos, muitas empresas precisaram passar por reestruturações internas e modificações em suas formas de produção, atuação e competição no mercado. Com as empresas de serviço, dentre elas as IF, não foi diferente. A necessidade de modernização incluindo investimentos em tecnologia e modernos sistemas de gestão foi fundamental para a manutenção da competitividade.

Sobre isso, Nóbrega (2000, p.164) teoriza que:

O fim da inflação eliminou as receitas do floating, mas não o negócio em si. O varejo bancário continua uma atividade rentável em todo o mundo. Exige, contudo, pesados investimentos em marketing, telecomunicações e informática. É coisa para gente grande. Os bancos comerciais terão, por isso, que se preparar para a nova realidade.

As IF, que até então vinham de uma realidade de ganhos produzidos pela escala inflacionária, depararam-se com a nova realidade, e precisaram alterar suas estruturas de precificação e custeio para se manterem competitivas no novo cenário econômico.

De acordo com Oliveira (1997), tecnologia, eficiência, racionalização e outras variáveis relacionadas a custo têm sido as questões que envolvem as decisões de investimento e operacionais no setor bancário nos últimos anos. Naquela época, cita (1997, p.89) que “os bancos brasileiros têm buscado crescer e consolidar suas posições através de investimentos cujas principais características são a redução de custos e a melhoria da qualidade administrativa e operacional” .

Observa-se, assim, que as IF têm passado por inúmeras transformações ao longo do tempo, que começaram de fora para dentro das organizações, ou seja, pelos impactos do mercado em que estão inseridas, o que resultou em transformações internas para absorver a nova realidade.

Desse modo, é possível observar a crescente preocupação dos gestores das IF em encontrar formas de manter a lucratividade por meio de rigorosos controles de avaliação de resultado, que têm como uma das principais variáveis o controle de custos e a correta precificação de produtos e serviços.

Assim como as empresas, as IF sofreram diretamente os impactos da economia. Algumas nesse cenário sobreviveram, outras foram compradas e outras desapareceram. Dentre os fatores que definiram o destino de cada uma, é importante ressaltar o modelo de gestão e de controle de resultados, que pode estar entre os principais aspectos de sucesso.

2.3 Conceituando Contabilidade Gerencial

Existem muitas obras que definem a Contabilidade Gerencial e seu foco de atuação. Neste tópico, foram reunidas algumas definições que clarificam seu principal conceito.

Segundo Martins (2003), a Contabilidade de Custos originou-se da necessidade de a Contabilidade Financeira mensurar os estoques das indústrias. Nascendo de um objetivo tão específico e tendo como berço a Contabilidade Financeira, não conseguiu atingir dois dos objetivos hoje considerados fundamentais para a administração: controle e decisão. Dessa lacuna, surgiu a Contabilidade Gerencial, utilizando os dados das demais contabilidades para formar bases de informações voltadas para gestão.

O *Institute of Management Accounting* apud Atkinson et al. (2000, p. 67) cita que:

A Contabilidade Gerencial foi definida pelo Instituto de Contadores Gerenciais (Institute of Management Accounting) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos.

Já Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 8) afirmam que: “O objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisão”.

Conforme esses autores (2004), enquanto a informação contábil financeira tem o objetivo de atender às necessidades de informação de gestores externos, a Contabilidade Gerencial tem como objetivo fornecer informação aos gestores internos em suas tomadas de decisões, sejam elas de cunho tático (curto prazo) ou estratégico (longo prazo)

Para Horngren, Foster e Datar (2000) o sistema de produção de um bem ou serviço se traduz em uma cadeia, em que, a cada etapa do negócio, um novo valor é adicionado visando à sua utilidade final para o cliente. Os autores apresentam essas etapas da seguinte forma:

- a) pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços;

- b) desenho de produtos e serviços;
- c) produção;
- d) marketing;
- e) distribuição;
- f) suporte ao cliente pós-venda.

Os autores citados (2000) entendem que o escopo da Contabilidade Gerencial é fornecer aos gestores informações necessárias a tomadas de decisões em cada uma destas etapas. Desse modo, determinam (2000, p. 7) que:

Gerentes sênior em uma organização (incluindo aqueles de empresas individuais da cadeia de valores) são responsáveis por desenvolver uma estratégia completa, como também a forma como os recursos serão obtidos e divididos e como a retribuição deve ser dada. Esta responsabilidade cobre a inteira cadeia de valor. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 7, tradução nossa).

A Contabilidade Gerencial, de acordo com Iudícibus (1998), é o resultado da utilização de várias técnicas, dentre elas contábeis, financeiras e de outros campos do conhecimento, como a administração, combinadas de forma a gerar informações para a tomada de decisão.

Kaplan e Atkinson (1998) correlacionam a demanda pela informação gerencial contábil aos estágios iniciais da revolução industrial em empresas de tecelagem, armamentos e também ferroviárias. Registros do início do século XIX demonstram que, naquela época, os administradores já recebiam informações sobre o custo por hora de transformação de matéria-prima em produto acabado, ou de custo por tonelada-milha por tipo de mercadoria e distribuição geográfica. Essas informações eram utilizadas para:

- a) controle e melhoria da eficiência;
- b) decisões de preço e mix de produtos;
- c) desenvolvimento de técnicas de custeio de produtos.

Shank e Govindarajan (1999, p. 1) iniciam seu livro sobre a revolução dos custos, baseando-se na premissa de que “a Contabilidade Gerencial deve considerar **explicitamente** temas e preocupações estratégicas” (grifo nosso).

Maroni Neto (2001), nessa mesma linha, defende a importância da informação contábil para a tomada de decisão estratégica diante dos problemas econômicos. Para o autor

(2001), a Contabilidade Gerencial é a área capaz de racionalizar e sistematizar informações em parâmetros que permitam a mensuração de resultados.

Nesse sentido, Anthony (1976, p.273) faz uma definição de Contabilidade Gerencial associada à idéia de controle:

A Contabilidade Gerencial está intimamente associada com o processo chamado *controle gerencial*, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização. Este processo relaciona-se com a operação em funcionamento de uma empresa; é um processo recorrente, que não tem princípio ou fim definíveis.

Ainda de acordo com o autor (1976), esse processo divide-se em três fases:

- a) planejamento: fase em que os dados contábeis se inter-relacionam com os planos futuros da empresa, o orçamento;
- b) operação: fase em que os dados contábeis servem como direcionador do caminho que a empresa deve seguir. É o acompanhamento diário do que foi realizado;
- c) apuração e análise do desempenho: fase em que, por meio dos dados contábeis, é feita a comparação do que foi planejado contra o que foi realizado, servindo de base para o planejamento de novos períodos.

Ao descrever essas etapas, o autor (1976) tenta dar a dimensão cíclica e recorrente do processo de acompanhamento de resultados que se pode seguir pela Contabilidade Gerencial. A figura a seguir representa esse ciclo:

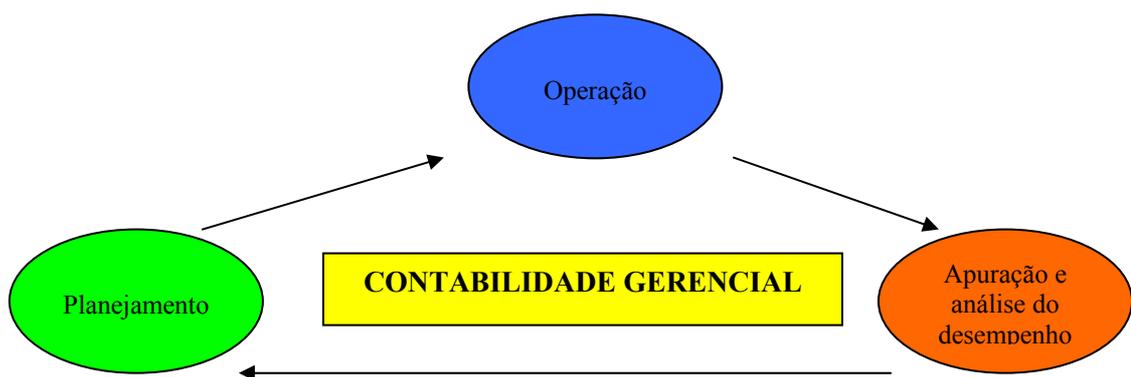


FIGURA 3 – Processo de Controle Gerencial
 Fonte: Anthony (1976, p. 273) adaptado.

Ching (2006) atribui à Contabilidade Gerencial alguns fatores relevantes, como a possibilidade de projeção futura, sem descuidar do momento presente e da flexibilidade, pois, diferentemente da Contabilidade Financeira, ela não está presa a regulamentos e normas, podendo moldar-se às necessidades de gestão.

A Contabilidade Gerencia é, portanto, segundo Iudícibus (1998), Maroni Neto (2001) e Martins (2003), a responsável em coletar todos os dados relevantes da empresa, entre eles os extraídos da contabilidade financeira para produzir informações. Estas informações serão a base para a gestão estratégica. (KAPLAN; ATKINSON, 1998; SHANK; GOVINDARAJAN, 1999).

Reunindo todas as definições acima sobre Contabilidade Gerencial, pode-se inferir que seu cerne é fornecer as informações, trabalhadas de forma funcional e estratégica para produzir subsídio à tomada de decisão. Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial pode ser considerada um elemento fundamental da gestão eficiente, desde que produza relatórios e dados voltados para este fim.

A simples coleção de dados sem que haja um critério para a formação das bases, não é por si só um elemento que garanta a eficiência de uma contabilidade gerencial. É preciso que os dados sejam trabalhados cuidadosamente e com critérios específicos para que resultem em instrumento para análise. Seja qual for o processo utilizado, não haverá eficiência se não houver acurácia nas bases.

2.3.1 Funções da Contabilidade Gerencial

De acordo com Sakurai (1997), inicialmente, a Contabilidade Gerencial era utilizada somente em áreas específicas, como produção, marketing e finanças, mas, com o passar do tempo, os dados dela extraídos passaram a ser utilizados em áreas de planejamento e desenvolvimento, dando-lhe uma função mais estratégica. Essa mudança permitiu que ela passasse a ser utilizada também pelas empresas de serviços e não somente pelas empresas industriais, como ocorria até então.

Segundo Atkinson et al. (2000), a Contabilidade Gerencial tem como objetivo fornecer informações aos clientes internos da empresa. Cabe aos responsáveis por ela desenhar sistemas que forneçam informações não só sobre recursos organizacionais, como também sobre produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. Essas informações devem levar os colaboradores a:

- a) melhorar a qualidade das operações;
- b) reduzir os custos operacionais;

- c) aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Para os autores (2000), com o acesso às novas tecnologias de informação e comunicação, o papel da contabilidade passou a ser visto como mais um gerador de subsídios para novos modelos de gestão, tanto na questão do planejamento estratégico quanto nos custos e gastos. A Contabilidade Gerencial deve permitir que cada segmento hierárquico da empresa ou da instituição trabalhe com a informação contábil de forma específica.

Ademais, pode ser usada na análise de desempenho e monitoramento de resultados, norteadas pela atualização constante de dados e de informações, tendo em vista o gerenciamento das operações em curso e das operações futuras. Dessa forma, o sistema de informações deve funcionar a partir:

- a) do sistema de custeio;
- b) do orçamento plurianual;
- c) do controle orçamentário;
- d) de programas de melhorias contínuas.

No quadro a seguir, podem ser observadas as principais funções da informação gerencial contábil:

PRINCIPAIS FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL	
Controle: Operacional Administrativo Estratégico	Informações sobre a eficiência e qualidade das Tarefas Informações sobre desempenho de Gerentes e Unidades Informações sobre o desempenho Financeiro e Competitivo de longo prazo, condições de mercado, clientes e tecnologia
Custeio do Produto e do Cliente	Mensurar os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.

QUADRO 2 – Funções da Informação Gerencial Contábil

Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 45) adaptado

A informação gerencial contábil capacita os colaboradores a aprender com os eventos passados para melhorar o desempenho futuro, pois permite medir o desempenho econômico das unidades operacionais, de negócios e dos demais departamentos por meio de informações qualitativas.

Conforme Corbett Neto (1997) a Contabilidade Gerencial deve fazer a ponte entre as ações dos gestores e os resultados da empresa, guiando-os na direção a seguir. O autor (1997) entende que ela é a ferramenta que mede o impacto das atividades locais no desempenho global, servindo muitas vezes como uma medida de eficiência da contribuição de cada gestor

no crescimento do negócio. O seu principal objetivo é guiar os gestores nas melhores decisões para o sucesso da empresa.

Para Warren, Reeve e Fess (2001) a Contabilidade Gerencial funciona como uma ferramenta de planejamento que, baseada nos dados da Contabilidade Financeira, serve de base para a tomada de decisão.

Paladini (2000, p.128) associa a Contabilidade Gerencial ao processo de gestão, ao citar que “cabará ao processo de gestão administrar recursos, para tirar deles o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização”.

Em sua obra, esse autor (2000) enfatiza sob o enfoque da qualidade a importância da utilização da informação para a gestão eficiente do negócio na busca da perenidade da empresa. Nesse cenário, a informação que faz com que esse objetivo se concretize é o produto da Contabilidade Gerencial.

Matos (2003) destaca a importância da informação gerencial para o setor bancário, a qual considera sofrer uma maior aleatoriedade na formação de seus resultados, tornando a necessidade de análise ainda mais relevante.

Trazendo esses conceitos para o universo deste trabalho, é possível concluir que, a função da Contabilidade Gerencial para todos os autores é sustentar a gestão. Mas dentre os conceitos levantados, as observações de Matos (2003) e Sakurai (1997), que focam sua utilização em empresas de serviços e no setor bancário, são as mais adequadas e permitem concluir que para estas a sua importância é ainda maior, pois o produto gerado em sua grande maioria é serviço, ou seja, intangível, tornando a necessidade de informação ainda mais relevante. É o caso de uma IF.

Assim, a Contabilidade Gerencial tem a função de uma ferramenta de gestão, desde que contenha dados precisos e estrategicamente combinados de forma a produzir informações de valor. Essas informações devem se materializar em relatórios de cunho informativo e analítico para a apreciação, principalmente, dos gestores de negócios.

2.3.2 Impacto da mensuração dos custos na Contabilidade Gerencial

Nas indústrias, onde os estoques são mensuráveis, a palavra “custo” refere-se tão somente a gastos relativos à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, sendo que para outros tipos de dispêndios financeiros, são utilizadas outras nomenclaturas, como: gasto, desembolso, investimento, despesa e perda. No caso de empresas de serviços e financeiras, esta divisão também seria possível, entretanto, genericamente, como não existe estocagem, os dispêndios são tratados como “custos” ou “despesas”. (MARTINS, 2003).

No caso deste trabalho, a utilização da palavra “custo” foi usada para definir o conjunto total de dispêndios de uma IF, sejam eles, custos, gastos ou despesas.

Posto que a Contabilidade Gerencial é uma importante base de informações para tomada de decisão dentro das empresas, é possível concluir que o impacto na mensuração dos custos é fundamental na construção das informações gerenciais.

Medir custos adequadamente, portanto, pode ser das principais atribuições da Contabilidade Gerencial, visto que o custo é um dos principais elementos que influenciam o resultado. As medições inadequadas podem levar à distorção de análise e conseqüentes erros de gestão.

Para Hastings (1986), o objetivo de toda empresa deve ser buscar resultado pelo aumento de receita; contudo, destaca que o controle de custos é uma importante ferramenta de planejamento. Custos desnecessários devem ser eliminados de maneira rápida e implacável, permitindo que os recursos disponíveis sejam alocados de forma eficiente para gerar aumento de receita.

Como aponta Porter (1999), o objetivo de toda e qualquer empresa é alcançar lucro, acabar com a ineficiência, maximizar recursos, melhorar a produtividade e desenvolver novas ferramentas de gestão.

Nesse sentido, Matos (2003, p. 112) determina que “entender os fatores que regem ou influenciam os custos tem sido um dos principais focos da administração da empresa moderna. Ou seja, as empresas devem compreender suas estruturas de custos como função de escolhas estratégicas”.

Dutra (2003) descreve a importância da mensuração dos custos ao enfatizar que, gerencialmente, todo custo deve ser associado à produção de bens ou serviços. No conceito defendido pelo autor, mesmo as chamadas despesas pelo conceito contábil financeiro foram despendidas no conceito gerencial para que um bem ou serviço fosse produzido, fazendo parte

de seu custo final. Essa associação de todas as atividades da empresa com o produto final (tangível ou não) é realizada no compute da Contabilidade Gerencial.

Hornngren, Sundem e Stratton (2004) enfatizam a dificuldade existente de mensurar custos em empresas de prestação de serviços, como as IF, e destacam três fatores que tornam esse processo bastante complexo:

- a) o principal fator de produção é a mão de obra e não máquinas e instalações;
- b) o produto não é facilmente identificável e se confunde com o serviço, e a base do produto é o capital intelectual, o que está no conhecimento das pessoas;
- c) os fatores de produção e os produtos não são estocáveis.

Isso torna o fato de medir custos em IF uma tarefa bastante desafiadora e complexa para a Contabilidade Gerencial, que deve ser tratada de forma bastante criteriosa e analítica na escolha das ferramentas e critérios a serem adotados.

Gregor e Mara (1993, p. 28) contribuem com essa percepção, ao definir que: “o caminho gerencial para enfrentar as questões de custos dos produtos e serviços em bancos envolverá cada vez mais informações sofisticadas de custos”. (tradução nossa)

Allen (1995, p. 41) levantou o problema de mensuração de preços em produtos bancários, ao concluir que “os bancos, ao mesmo tempo em que não conseguiram compreender a verdadeira natureza de suas complexas estruturas de custos comuns e reestruturá-las, também subestimaram lamentavelmente seus preços”.

Em função da importância da mensuração dos custos ao longo do tempo, várias metodologias foram propostas pelos estudiosos e profissionais da contabilidade, visando obter maior acuracidade neste processo, entre elas algumas específicas para o setor financeiro.

Avaliar os modelos de custo existentes e a natureza dos produtos ou serviços à qual serão aplicados é uma das etapas mais importantes na construção de um sistema de custeio que sirva de base para a contabilidade gerencial.

2.4 Sistemas de custeio

Os sistemas de custeio são ferramentas que servem para viabilizar a formação de bases de dados e de saídas de relatórios que serão utilizados para tomada de decisões

estratégicas. Através dos sistemas é possível combinar dados de diversas formas e numa velocidade que jamais poderia ser executada de forma manual, não fosse à ajuda de um processo sistêmico. (REIS, 2004).

Martins (2003, p. 357) define como: “O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade”. Ele ainda complementa dizendo que a qualidade dos dados que saem tem que ser exatamente à mesma dos dados que entram.

Segundo Kaplan e Cooper (1999), um sistema de custos que sirva unicamente para distribuição de custos não é o bastante. Para que seja eficiente, é preciso que ele atenda a três importantes funcionalidades:

- a) tratar a valorização e correta mensuração dos ativos visando a produzir informações financeiras;
- b) medir corretamente o custo das atividades, produtos, serviços e clientes;
- c) gerar informações precisas para que gestores e operadores possam tomar decisões de cunho estratégico e operacional, respectivamente, de forma eficiente.

Para Perez Junior, Oliveira e Costa (2001), os sistemas de custeio processam e fornecem informações para diversas finalidades além da apuração específica do custo, entre elas: cálculos para atendimento as exigências contábeis e fiscais relativas a custo de produção para apuração de impostos, e identificação das origens e responsabilidades dos custos despendidos para fins de análise, melhoria de processos e tomada de decisão estratégica.

Na visão de Dutra (2003), quanto mais segmentada a empresa estiver em unidades, mais as medidas de acumulação de custos se tornam complexas, aumentando a necessidade de descer a análise em tarefas, serviços, atividades e produtos, gerando um processo muito mais dispendioso e complexo e tornando a necessidade de um sistema específico para tal muito importante.

Para Leone (1995), os sistemas de custeio são ferramentas de planejamento, decisão e controle. A figura a seguir relaciona os dados obtidos pelo sistema gerencial de custeio com a previsão orçamentária e a tarefa de administrar:

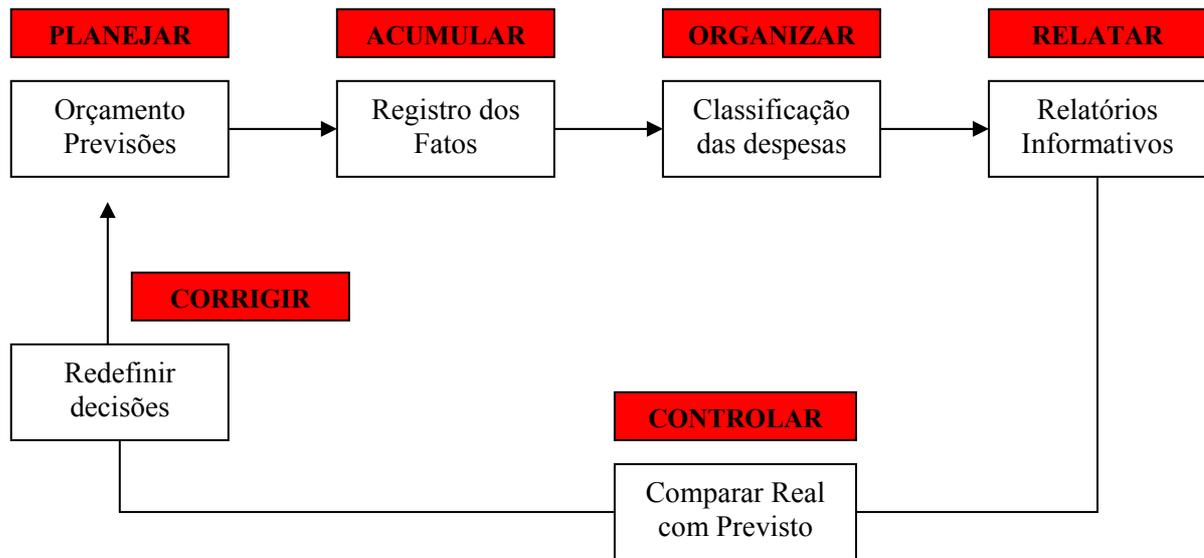


FIGURA 4 – Apresentação global das funções da contabilidade administrativa com foco em planejamento e controle

Fonte: Leone (1995, p. 216) adaptado.

Segundo esse autor (1995), estabelecer controle de custos é a principal forma de direcionar as operações e planejar as ações de mudança necessárias para retomar o curso desejado, ou ainda traçar planos de mudança e correção do que foi inicialmente planejado. Ele enfatiza (1995) ainda que, para que as fases de planejamento e controle funcionem corretamente, a organização é fundamental.

A forma de obter essa organização de dados de custo de diversas fontes e transformá-los em informação é denominada Sistema de Custo. Quanto maior a empresa e mais diversificados forem seus produtos, maior será a necessidade e complexidade do sistema de custeio a ser utilizado. Assim quanto mais customizado for o sistema a realidade e as necessidades da empresa, mais eficientes serão os resultados, pois nem sempre o modelo que serve para uma empresa se encaixa em outra. (MARTINS, 2003)

Segundo Martins (2003), um sistema de custeio pode trabalhar com um ou mais modelos de custeio, desta forma, é preciso partir do fim para o começo, ou seja: “Para que se quer o sistema?...A decisão de qual modelo usar depende de quem vai receber as informações na ponta da linha e o que fará com elas, Isso definirá o modelo”. (MARTINS, 2003, p. 360).

Relacionando Sistemas de Custeio com o tema desta dissertação, é possível citar Oliveira (1997), que enfatizou a importância que os sistemas de custeio iriam representar na sobrevivência das IF no Brasil frente à entrada de concorrentes estrangeiros. Sobre isso, postula (1997, p.89) que:

O estudo dos custos bancários, com ênfase no sentido administrativo, é uma questão de sobrevivência para qualquer empresa no setor. [...] Portanto, deverá ser conhecido o custo para realização de cada operação, como também o custo adicional, se houver, para realização de uma unidade a mais de uma determinada operação. Estas informações possibilitam a realização de negócios com segurança e sem exposição a riscos desnecessários, além de permitir melhor direcionamento dos investimentos em tecnologia e racionalização.

Há dez anos, esse pesquisador já alertava para a importância de medir custos em empresas de serviços tanto quanto no setor industrial e para a importância de investimentos na construção de sistemas para este fim.

Reunindo as definições dos autores acima, é possível concluir que quanto mais complexa for a instituição mais importante se torna a existência de um sistema de custeio que garanta as informações necessárias para os diversos fins, sejam eles contábeis ou gerenciais.

Um sistema de custeio é uma ferramenta que precisa ser alimentada por critérios que definam como serão alimentados e processados os dados para gerar informações. Estes critérios são os Modelos de Custeio que devem ser combinados de forma a produzir as informações desejadas. Definir esse modelo equivale a escolher o critério de distribuição e controle de custos que melhor se adequa ao contexto em que a empresa estiver inserida.

2.5 Modelos de custeio

Os modelos de custeio podem ser definidos como os critérios de alocação de custos que serão adotados para alimentar os sistemas de custeio. Por representar uma informação muito relevante, muitas pesquisas foram desenvolvidas neste campo, buscando soluções que permitissem corretos critérios de análise e identificação e distribuição de custos.

Neste trabalho foram relacionados alguns dos principais modelos de custeio encontrados na bibliografia, e que foram citados no decorrer desta dissertação.

2.5.1 Custeio Baseado em Volume - VBC

De acordo com Leone (1995), a Revolução Industrial trouxe uma nova realidade para os contadores que, até aquele momento, precisavam de duas informações básicas para calcular

o custo dos estoques: valor do material utilizado e custo da mão-de-obra. Tais informações eram fornecidas com precisão pela Contabilidade Financeira.

Calcular o custo dos estoques de produtos industrializados tornou-se uma tarefa complexa para os contadores na época, pois era preciso associar ao produto acabado os custos despendidos no decorrer da cadeia de produção. Dessa necessidade não suprida pela Contabilidade Financeira nasceu a Contabilidade de Custos.

Conforme Martins (2003), da Contabilidade de Custos nasceram os primeiros modelos de custeio, que, pela própria necessidade e relação com o ambiente industrial, foram inicialmente baseados em volume de produção. Traduzido do inglês *Volume Based Costing*, o Custeio Baseado em Volume (VBC) tem como principal critério de atribuição de custos as quantidades produzidas.

Segundo Nakagawa (2001), o principal pressuposto do VBC é que são os produtos que consomem os recursos. Nos custos diretos, isso é facilmente identificável e quantificável; porém, para os custos indiretos de fabricação, a facilidade não é a mesma. Para esses custos, o VBC atribui um critério de rateio, aplicado sobre o custo direto final do produto, que, para o autor, é um dos principais motivos que torna o VBC pouco eficiente.

Dentro do critério do VBC foram desenvolvidos dois sistemas de custeio: custeio por absorção e custeio variável, explicados a seguir.

2.5.1.1 Custeio por Absorção

O modelo de custeio por absorção, como aponta Martins (2003), nasceu da situação histórica de necessidade de mensuração dos estoques, e é o único método que atende os princípios para efeito de demonstrações contábeis. É um método em que todos os custos relativos ao esforço de produção (e apenas eles) são distribuídos aos produtos e serviços, e as despesas consideradas incorridas no período e levadas a resultado.

Ainda segundo esse autor (2003), no custeio por absorção os custos diretos são apontados de forma objetiva através de seus registros e os custos indiretos são apropriados através de rateio, sendo que os mais conhecidos são rateio de matéria-prima em função da quantidade produzida e rateio da mão de obra em função de horas-homem e horas-máquina.

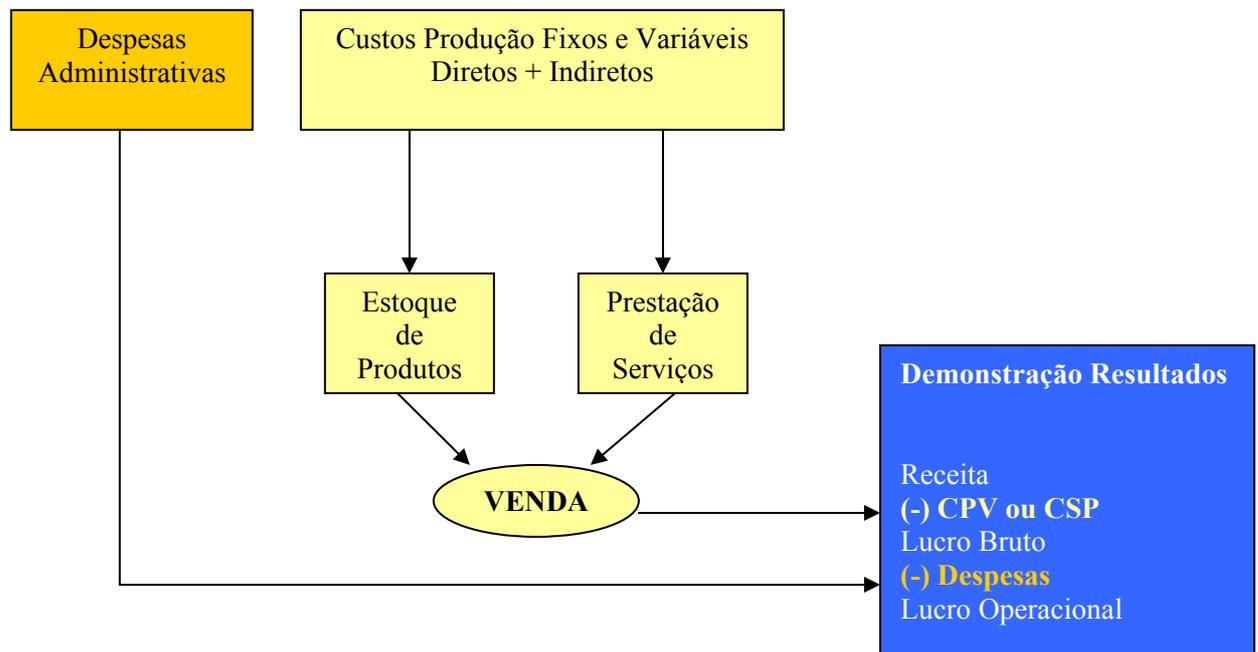


FIGURA 5 – Custeio por Absorção em empresas de Manufatura ou Prestadoras de Serviço

Fonte: Martins (2003, p. 37-38) adaptado

O custeio por absorção tem como base de distribuição a departamentalização, que é a divisão das unidades da empresa basicamente em: “centros de custo” e “centros de resultado”. Esta divisão serve inicialmente para segregar o custo na origem, podendo depois distribuí-lo sem perder o caminho que ele percorreu. (MARTINS, 2003).

Bruni e Famá (2004), destacam a importância da departamentalização para o sistema de custeio por absorção, onde os produtos absorvem todos os custos. Se não houvesse uma departamentalização que identificasse a origem dos custos, seria muito difícil saber onde estão localizadas as anomalias, pois todos os custos viriam do mesmo local.

A departamentalização pode ser feita tanto no nível de unidade como de processo, desde que haja necessidade de segregar, basta criar um novo centro de custo e direcionar a ele os custos que se deseja tratar separadamente.

Leone (1995), Martins (2003) e Padoveze (1997) chamam a atenção para a dificuldade que o custeio por absorção carrega na distribuição dos custos indiretos, feito por rateio, o que, para fins gerenciais e de controle, limita a análise. Os autores consideram essa a maior desvantagem apresentada pelo modelo, e todos apresentam como principal vantagem o fato de ser o único aceito pela Contabilidade Financeira e auditorias contábeis para efeito fiscal.

Enquanto os custos diretos representavam a maior parte do custo, as distorções apresentadas no custeio por absorção eram mínimas; entretanto, com a mudança nesse cenário e com o fato de os custos indiretos terem ganhado parcela relevante na formação de custo dos produtos, os problemas começaram a surgir, forçando novamente os profissionais e pesquisadores do ramo a buscar novas soluções.

Na busca por uma nova metodologia de custeio que favorecesse a análise, surgiu um novo modelo, também baseado em volume de produção, mas com um enfoque voltado para controle: modelo de custeio variável.

2.5.1.2 Custeio Variável

De acordo com Padoveze (1997), o custeio variável é aquele formado a partir dos custos e despesas que guardam relação proporcional e direta com a quantidade produzida. Nessa metodologia, os custos indiretos de produção não são alocados aos produtos e são tratados como despesas no final do período.

Para Martins (2003), o custeio variável nasceu em função de algumas observações em relação ao custeio por absorção, e a principal delas foi a premissa de que os custos fixos existiam independentemente do volume de produção e, em sua maioria, não variavam em função do período. Assim, seria mais lógico alocá-los como despesas, não como custos função da produção.

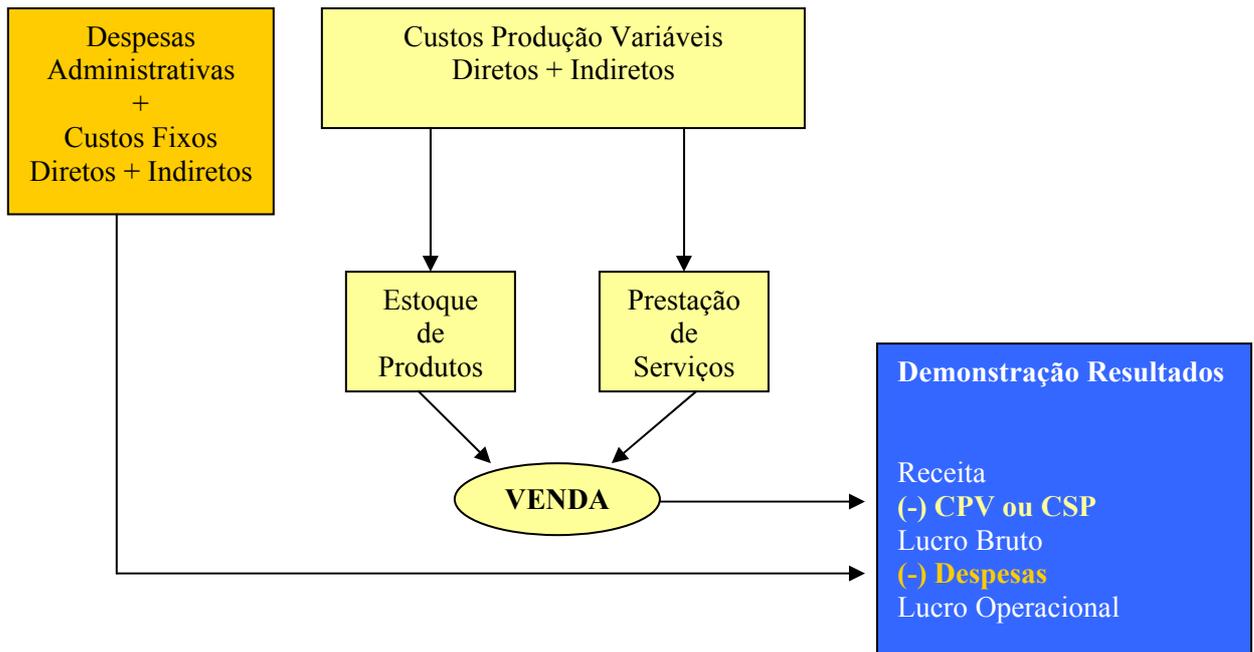


FIGURA 6 – Custeio Variável em empresas de Manufatura ou Prestadoras de Serviço

Fonte: Martins (2003, p. 198) adaptado.

Leone (1995) definiu que o modelo de custeamento variável é um processo em que os custos são classificados de duas formas: Fixos, que não variam com a atividade produtiva, e ocorrem independente da quantidade produzida e Variáveis, que variam diretamente em relação à atividade produtiva. Na opinião do autor (1995), a grande contribuição desse modelo é o conceito de margem de contribuição, porque permitiu evidenciar a relação custo-volume-lucro.

A principal vantagem atribuída ao conceito de margem de contribuição é mostrar o quanto cada produto representa na cobertura dos custos fixos da empresa. Segundo Martins (2003, p. 179), margem de contribuição é a “diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro”.

O sistema de custeio variável trouxe também outros importantes conceitos, como ponto de equilíbrio, alavancagem operacional e margem de segurança.

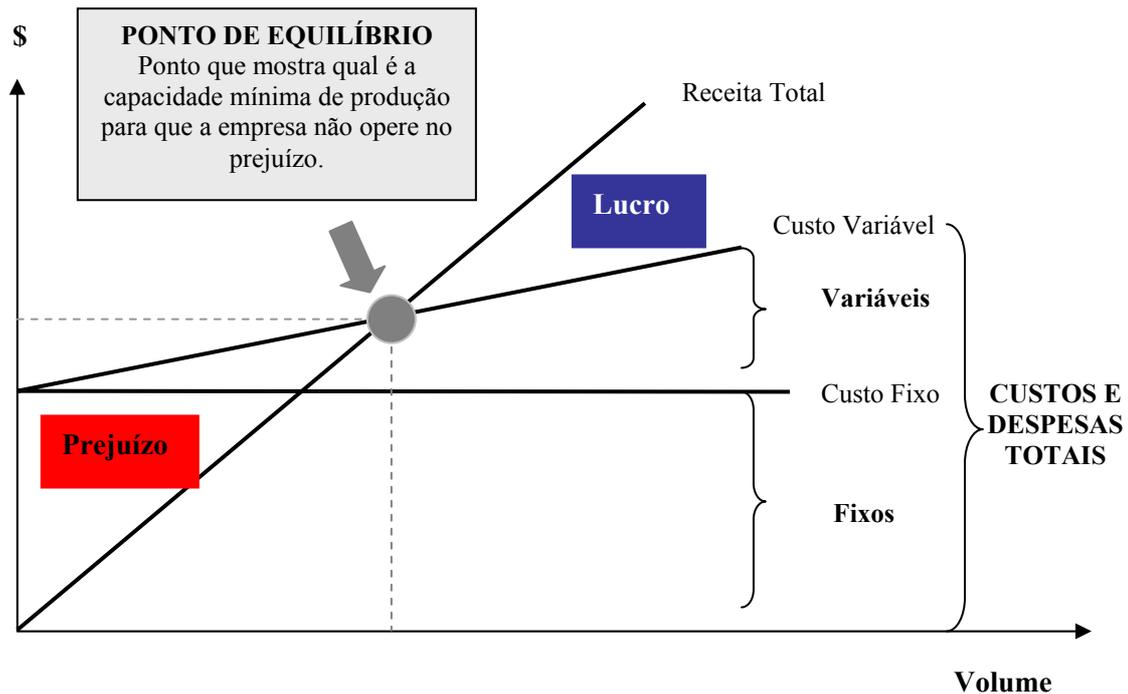


FIGURA 7 – Ponto de Equilíbrio

Fonte: Martins (2003, p. 258) adaptado.

Por meio dessa análise, também é possível identificar qual o nível de receita mínima esperada para que a empresa não opere com prejuízo, ponto esse chamado de ponto de equilíbrio, e qual é a relação entre o aumento do lucro e o aumento da produção, chamado de alavancagem operacional.

Duas das principais desvantagens apontadas pela utilização na Contabilidade Gerencial, do custeio variável em substituição ao custeio por absorção são citadas por Leone (1995) e Padoveze (1997):

- a) dificuldade de segregar custos fixos de variáveis, pois muitos custos podem ser considerados semifixos ou semivariáveis, causando distorção na aplicação do conceito;
- b) risco de sub-avaliação do custo de venda do produto ao desconsiderar a parcela do custo fixo do seu custo de produção, podendo levar a erros de análise gerencial.

Além dessas desvantagens, é preciso considerar que ambos os sistemas foram desenvolvidos dentro do ambiente industrial, onde a mensuração é feita em uma produção tangível. Em relação a empresas de serviços, as dificuldades de utilização dos modelos baseados em volume podem ser ainda maiores.

Nesse sentido, Atkinson et al. (2000, p.147) apontam que:

O verdadeiro produto de uma empresa de serviços é sempre difícil de avaliar porque representa um produto menos tangível de avaliação que os das operações industriais. [...] A dificuldade em mensurar o produto das empresas de serviço diz respeito, especialmente, aos sistemas de custeio de desenho do produto e de controle gerencial.

Drucker (1999), ao analisar a utilização dessas metodologias de custeio nas empresas do setor de serviços, alertou para a dificuldade de segregar custos fixos e variáveis nesse ambiente, onde os custos, em sua grande maioria, são fixos e independem do volume de produção.

Nesta mesma linha, Matos (2003) conclui que, para gerenciar custos de forma satisfatória, com enfoque no resultado, as ferramentas precisam estar customizadas à natureza do negócio, caso contrário, resultarão apenas em cálculos matemáticos, não cumprindo a principal função: subsidiar a análise.

Embora esses métodos separados ou associados sejam amplamente utilizados nas IF, como será analisado no item 2.4, é possível concluir que, por sua própria concepção, essas ferramentas não têm nas empresas de serviços uma aplicação plena, carecendo de adaptações para serem utilizadas.

Dessa necessidade de aperfeiçoar os sistemas de custeio com enfoque na Contabilidade Gerencial e de desenvolver métodos que pudessem ser aplicados a empresas não industriais nasceram às pesquisas que levaram ao desenvolvimento do custeio ABC, tratado no próximo item.

2.5.2 Custeio Baseado em Atividade - ABC

Os primeiros estudos sobre o ABC (*Activity Based Costing*) apareceram na década de 80, fruto de uma das principais preocupações do setor industrial na época: custos indiretos altos e crescentes. Sobre esse problema, Miller e Vollmann (1985) escreveram um artigo denominado “A Fábrica Oculta”, em que mostram o crescimento dos custos indiretos nas indústrias em detrimento do custo da mão-de-obra, provando que ainda não se tratava de um processo pontual, cíclico ou sazonal, mas de uma tendência.

Turney (1997) ilustrou esse movimento ao ressaltar a alteração da composição desses percentuais nos últimos 50 anos:

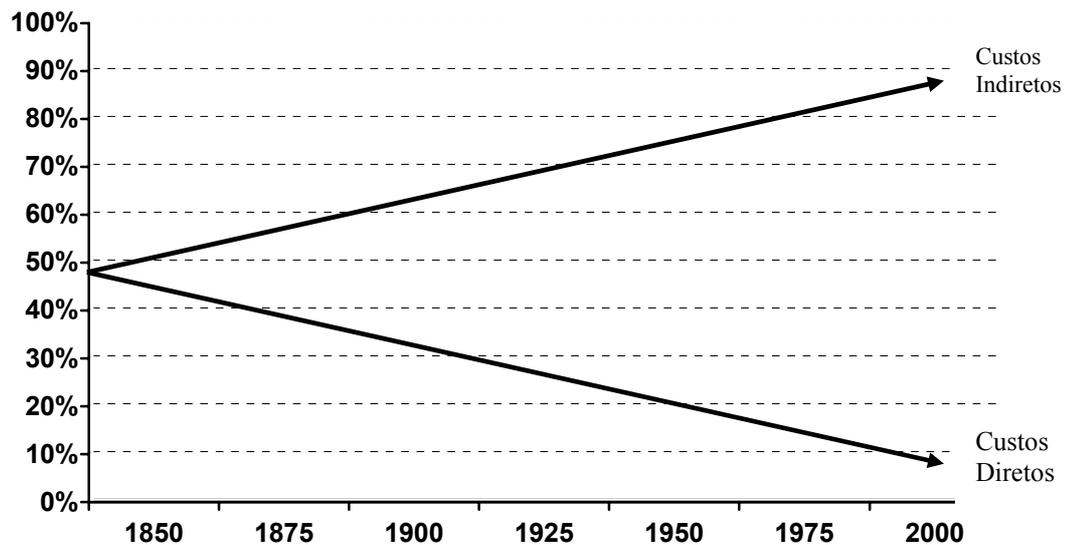


FIGURA 8 – A importância do custo indireto. A mudança relativa entre o percentual de custos diretos e indiretos nos últimos 150 anos (tradução nossa)

Fonte: Turney (1997, p. 34)

Nessa análise, o autor (1997) observa o movimento de mudança do comportamento dos custos, em que os custos diretos começaram a cair em contraposição aos indiretos, também chamados de *overhead*.

Com base nessas observações, alguns pesquisadores passaram a aprofundar estudos na área de custos, buscando desenvolver sistemas que auxiliassem na análise dos custos indiretos e nas formas de alocá-los aos produtos. Disso surgiu o ABC, uma metodologia de custeio que sugere uma análise detalhada das atividades que geraram os custos e somente após essa análise a sua correta distribuição aos produtos.

Para Kaplan e Cooper (1998) o principal enfoque do ABC é identificar onde o dinheiro da organização está sendo gasto. Para tal, é necessário identificar as atividades desempenhadas pelos recursos indiretos e qual sua relação com os produtos e serviços finais. Por meio dessa metodologia, eles (1998) propõem a construção de um mapa econômico dos custos da empresa distribuídos em função das atividades desempenhadas para gerar valor ao produto.

Sob a ótica de Cogan (1995), enquanto o custeio tradicional está baseado no organograma da empresa, o modelo de custeio ABC está baseado nas atividades que a empresa executa para chegar a cada produto ou serviço. Sobre isso, delinea (1995, p.18) que:

O paradigma representado pela organização vertical funcional está se esgotando. Em seu lugar, surge um novo paradigma, o paradigma horizontal de processos de negócios. A organização é cortada transversalmente pelos seus processos e sub-processos de negócios, cada um deles constituído de uma série de atividades, que, por seu turno, são compostas por um grupo de tarefas. A única forma de se determinarem os custos dos processos de negócios é o de custear as atividades que compõem esses processos através do ABC.

A utilização do ABC não pressupõe que o modelo tradicional de distribuição de custos diretos esteja errado, pelo contrário; para custos diretos, o modelo tradicional é eficiente. O objetivo do ABC é atuar na distribuição dos custos indiretos, propondo uma mensuração por correlação atividade versus produto.

Na visão de Nakagawa (2001), a metodologia ABC contraria a distribuição de custos por “rateio”. O autor propõe que, em vez de rateio, seja utilizado o “rastreamento”, ou seja, buscar a origem da atividade que motivou aquele custo. A partir desse mapa, o custo pode ser direcionado de forma concreta ao bem ou serviço que o demandou. Nesse sentido, postula (2001, p.29) que:

O ABC é um novo método de análise de custos, que busca ‘rastrear’ os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos ‘diretamente identificáveis’ com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.

Para Ching (2001, p.41), “o ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a **performance** do negócio ou departamento”. Esse método baseia-se em rastrear os custos em função das atividades que consumiram os recursos para gerar receita (grifo nosso). Com base na metodologia ABC, o mesmo autor (2001) propõe um roteiro para a análise dos custos:

- a) levantar os custos reais (não apenas os contabilmente registrados) que o departamento ou centro de custo utiliza: mão de obra, equipamentos, instalações, etc;
- b) listar as cinco principais atividades realizadas por essa área;
- c) correlacionar os custos do item um às atividades relacionadas no item dois;
- d) por último, listar os fatores que geram a demanda dessas atividades, como volume produzido, por exemplo.

O ABC parte do princípio de que não é o produto ou serviço que consomem recursos, mas os recursos são consumidos pelas atividades, e essas são consumidas pelo produto ou serviço. Nesse método, a empresa é dividida em atividades, para as quais os cálculos dos custos facilitam a percepção do seu comportamento. Esse método, além de

detalhar os custos indiretos, procura distinguir as atividades que agregam valor aos produtos das que não agregam.

Iudícibus (1998) destaca o *cost driver* (direcionador de custo) como um dos elementos fundamentais do ABC; por meio dele, é possível mensurar todos os direcionadores de custo de um produto, tornando mais preciso o seu custo de fabricação. Essa acurácia permite ao ABC uma maior racionalização frente ao sistema tradicional. Os direcionadores de custo são parâmetros de medida das atividades, e podem ser números de funcionários, número de horas de processamento, quantidade de operações realizadas, metragem, etc...

Segundo Dutra (2003, p. 236), “a grande diferença entre rastreamento e rateio é que, no primeiro caso, o grau de detalhe é maior, significando dizer que rastrear é ratear minuciosamente”. A principal função do ABC é propiciar o rastreamento, a mensuração e a coerente distribuição desses custos.

Toma-se como exemplo uma IF, cuja estratégia para adentrar o mercado é dobrar a venda de cartões de crédito no segmento de varejo. Supondo que uma das atividades desse plano estratégico seja investir em propaganda, fazendo com que, em determinado período, o custo da IF com marketing tenha subido em 30%, e considerando que, no modelo ABC, todo gasto deve estar diretamente relacionado a uma atividade, esse impacto de custo deve ser assumido pelo produto cartão de crédito, independentemente da variação de unidades vendidas no período.

No exemplo a seguir, foi despendido um custo adicional associado à atividade de venda de cartões de crédito, e esse custo foi devidamente rastreado e alocado ao produto final. Pela filosofia do ABC, se essa atividade não tivesse sido mensurada para a correta alocação, os resultados de todos os produtos, incluindo cartões de crédito, estariam distorcidos, não permitindo a correta mensuração do retorno dos investimentos.

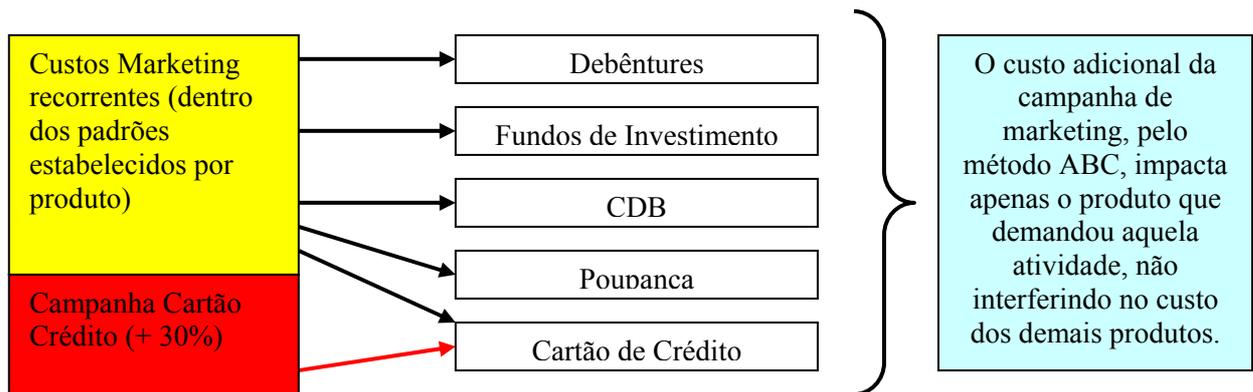


FIGURA 9 – Alocando custos de atividades a um produto pelo método ABC
 Fonte: a Autora (adaptado dos conceitos do ABC)

Assim, conceitualmente o ABC estaria eliminado as distorções causadas pelo processo de rateio ou absorção. Entretanto, para que isto seja verdadeiro, é necessário que exista um processo de alimentação contínua de informações que permitam que o sistema identifique os custos das atividades com os produtos, o que pode tornar o processo bastante dispendioso.

É importante destacar também, que mesmo tratando as distribuições como “custos rastreados”, o modelo não elimina por completo os rateios, pois sempre vão existir custos que não guardam qualquer relação direta com o produto, e que para sua devida alocação terão de ser definidos critérios de rateio.

Por estas razões alguns autores como Leone (2004) e Dutra (2003), tecem várias críticas ao modelo e acreditam que ele só apresenta resultados se estiver associado com um modelo de gestão como o *Activity Based Management* ABM, caso contrário vai levar as mesmas distorções dos custeios tradicionais.

O ABM, traduzido do inglês como Gestão Baseada em Atividades, é uma ferramenta de gestão proposta para a Contabilidade Gerencial e sua funcionalidade pressupõe que exista uma base de custeio que adote o sistema ABC.

De acordo com Kaplan e Cooper (1998, p. 153), “o gerenciamento baseado em atividade, ou ABM, refere-se a todo conjunto de ações que podem ser tomadas com base em informações sobre custeio baseado na atividade”.

Já Ching (2001, p. 57) afirma que:

Enquanto o ABC é um processo técnico ou a mecânica para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades para produtos, clientes; o ABM é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio.

Para Ching (2001), implementar uma metodologia ABMxABC, consiste em aplicar regras de controle rígidas, com o intuito de gerenciar as atividades e focar os recursos e esforços no que realmente produza resultados para a organização.

Cokins (1996) enfatiza ainda que tanto o ABC quanto o ABM são ferramentas e não soluções, ou seja, sua eficiência depende de sua correta utilização. Esse sistema, se bem utilizado, permite que algumas informações antes desconhecidas venham à tona, facilitando o gerenciamento, entretanto, se não for alimentado corretamente, resultará num enorme desperdício de tempo e dinheiro. (tradução nossa).

Matos (2003) acredita que, em função da diversidade de atividades e multiplicidade de canais de distribuição e pela própria peculiaridade na relação interna de custos, as empresas de serviços têm a estrutura mais apropriada para esse tipo de gestão, e são mais propícias à utilização do modelo.

Assim, o ABC associado ao ABM compõe uma modelagem de custeio que se propõe a reduzir as distorções causadas pelos rateios tradicionais, gerando maior acurácia na mensuração, rastreamento e direcionamento de custos indiretos. Contudo, precisa de uma estrutura específica para ser implementado e mantido, sendo de alto custo e impacto organizacional.

2.5.3 Considerações sobre os modelos de Custeio

Pelos pontos já levantados, é possível concluir que a Contabilidade Gerencial possui forte dependência de informações de custo, e a escolha do modelo de custeio adequado é fundamental para a eficiência de um sistema de gestão.

Todos os modelos de custeio acima analisados têm aspectos positivos e negativos, dependendo de sua aplicabilidade, condições operacionais, estrutura sistêmica e disponibilidade financeira em que a empresa se encontre.

Outro aspecto a ser considerado na escolha do modelo é qual o objetivo da utilização de seus dados. Como aponta Martins (2003), nenhum método de custeio deve ser descartado, pelo contrário, dentro das possibilidades econômicas, deve-se aproveitar o melhor de cada método em função da informação desejada e dos objetivos a alcançar.

2.6 Preço de Transferência (TP)

Transfer Pricing (TP) é um processo utilizado para distribuir resultados entre áreas internas de uma mesma empresa. Seu conceito parte do pressuposto de que todos os departamentos são geradores de resultado, sendo inclusive a prestação de serviços interna tratada como um produto. (KAPLAN; COOPER, 1999; PADOVEZE, 2003)

O termo TP também é utilizado para definir o processo de transferência de produtos e serviços entre empresas multinacionais em diferentes praças fiscais, assunto que não será tratado neste trabalho.

Para Padoveze (2003, p. 457), TP é “o valor obtido pelo método de mensuração da receita dos produtos e serviços transferidos internamente”.

Já Atkinson et al. (2000, p. 633) definem que TP:

É um conjunto de ferramentas e métodos (regras) usados pela empresa para distribuir as receitas conjuntamente arrecadadas entre as subunidades da empresa. As abordagens comuns de preços de transferência são baseadas no custo, mercado, negociação e administração.

O TP pode ser utilizado independente da metodologia de custo que for adotada pela empresa, bem como, possui inúmeras formas de ser calculado, dependendo das necessidades de cada usuário. Na literatura podem ser encontradas diversas abordagens tratando os prós e contras de cada uma delas.

Como o foco deste trabalho não é discutir o TP com profundidade, mas trazer a tona o seu conceito fundamental, serão descritas apenas as abordagens abaixo:

Modelo	Medida usada	Vantagens	Problemas
Baseado no Mercado	Preço de Mercado	Mercado de preços existe e torna o processo objetivo apresentando vantagem econômica.	Dificuldades de classificar o produto nos parâmetros disponíveis de mercado.
Baseado no Custo	Custo do Produto	Fácil de aplicar porque os custos estão disponíveis nos sistemas contábeis.	Não conseguir identificar todos os custos envolvidos no produto, distorcendo o resultado final.
Negociado	Negociações Diretas	Reflete os princípios de responsabilidade e controlabilidade inerentes aos centros de responsabilidade.	Abre margem a decisões que não provêm os melhores resultados econômicos para a empresa.
Administrado	Aplicação da Regra	Fácil de usar e evita confrontos diretos entre as partes envolvidas no TP.	Tende a violar o espírito da negociação coerente, tirando a responsabilidade das contrapartes.

QUADRO 3 – Resumo das abordagens de Preço de Transferência

Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 639) adaptado.

Santos (1994) analisou a utilização do TP associada às movimentações de recursos financeiros entre unidades de negócios, onde propõe que as unidades de negócios possam se financiar internamente dependendo do estágio em que cada produto ou negócio se encontre. Ele cita que: “Se uma unidade de negócio operacional tiver excedentes de caixa em suas operações, ela “passará” à unidade financeira esses recursos ao mesmo custo em que ela é cobrada”.

O autor (1994) entende que o papel do gestor de cada unidade de negócio, neste cenário pode ir além de maximizar seus próprios resultados, atuando como cooperador na maximização dos resultados de toda a empresa.

Já Horngren, Sundem e Stratton (2004) e Anthony e Govindarajan (2002) concordam que o controle de custos em organizações descentralizadas é uma atividade que requer muita atenção, posto que os gestores têm poderes de tomar decisões que muitas vezes afetam outras áreas da organização de forma negativa, o que fatalmente irá refletir no resultado global da empresa. Para isto, propõem o TP como uma forma de negociação e minimização desse efeito, o que permite ao gestor uma maior autonomia sobre seus resultados.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.338) definem o TP como “montantes cobrados por um segmento de uma organização, pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização”.

De um modo geral, o TP se traduz como custo para quem compra o produto ou serviço e como receita para quem executa o serviço ou vende o produto. É uma prática que transforma cada área da empresa em uma unidade de negócio, que pode comprar ou vender serviços de qualquer outra. A principal questão discutida entre as partes em uma política de TP é: quanto custaria esse serviço se fosse comprado a valor de mercado?

De certa forma, essa questão faz com que os gestores ampliem o foco de visão para fora da empresa, o que é uma prática economicamente saudável. Analisando o mercado e comparando as melhores práticas, é possível avaliar se o produto ou serviço adquirido está sendo produzido dentro dos parâmetros desejados, que permitam que a venda ao consumidor final seja viável.

Para Kaplan e Cooper (1999), o TP é uma prática em que duas unidades organizacionais interagem adquirindo ou fornecendo produtos e serviço umas das outras. Eles enfatizam a importância da informação para a formação do preço e, para isso, o gestor de cada

unidade descentralizada da empresa deve suprir os sistemas dessas informações para que cheguem às unidades centralizadoras.

Segundo os mesmo autores, (1999, p.316, grifo nosso), "o preço de transferência dos bens fornecidos de uma unidade à outra fornece **idealmente** a informação sobre o custo de oportunidade de transferência entre as duas divisões". .

Desse modo, é possível concluir que não existe uma forma específica e certa de definir o TP, já que toda informação de preço ou critérios de formação de preço levantados irão fornecer somente uma idéia de valor a ser repassada entre as áreas. A aplicação do TP requer uma relação ética e de total transparência entre os gestores, para que os valores transacionados estejam dentro das melhores práticas de mercado.

Para reduzir o efeito causado pela formação dos preços na utilização do TP, Kaplan e Cooper (1999) sugerem a prática do ABC aliada ao TP. Nessa combinação, por meio do ABC, é possível rastrear todos os custos envolvidos na produção de bens e serviços e, pela política de TP, definir parâmetros claros para essa transferência. Por um lado, essa prática visa a eliminar a formação de preço de forma aleatória e, por outro, mantém uma política de negociação saudável para a empresa como um todo, assegurando a autonomia e a relação entre os gestores oriunda dos acordos de TP. Nesse processo, o ABC funciona como uma ferramenta de apoio, não como determinante do custo final.

Mauro (1991) analisou o TP associado ao conceito de custo de oportunidade e concluiu que é uma prática que promove a motivação e a participação dos gestores, levando-os a inovar e criar valor para suas unidades e para a empresa como um todo. Ademais, esse comportamento é fruto da liberdade de decisão aliada à prática da análise das oportunidades.

Nessa mesma linha, utilizando o TP baseado em custos, algumas obras defendem o custo-padrão como a base mais apropriada para esse fim. Ao alertar para o risco de utilização do custo real em políticas de TP, Anthony e Govindarajan (2002, p. 279) mencionam que “não devem ser usados os custos reais, porque, se o forem, as **eficiências ou ineficiências de produção serão passadas** ao centro de lucro comprador” (grifo nosso).

A observação acima trata de um dos principais aspectos que motivaram esta pesquisa e que nos demais métodos de custeio não é tratado: **o perigo de repasse de eficiência ou ineficiência entre as áreas**. As demais metodologias de custeio aqui levantadas, incluindo o ABC, têm como premissa que todos os custos devem ser absorvidos pelos produtos, sejam

eles por rateio, margem de contribuição ou por rastreamento de atividades, o que significa que apenas os centros de resultado ficam com a responsabilidade sobre o lucro.

Ao transformar cada unidade da empresa em um centro de resultado, o TP obriga cada gestor de produto ou serviço interno a estabelecer um comportamento de unidade de negócio, sendo responsável pela eficiência financeira de seus resultados. Isso remete à questão do valor agregado do serviço, ou seja, qual a contribuição desse departamento para o crescimento e a lucratividade da empresa como um todo?

Como qualquer outra metodologia, o TP também possui limitadores e aspectos que dificultam sua utilização. A principal dificuldade reside no estabelecimento dos critérios de preço que, se forem indevidamente formulados, podem acarretar resultados indesejados.

Nesse sentido, Padoveze (1997, p. 180) acredita que:

Critérios inadequados farão transferências inadequadas de resultado, podendo gerar prejuízos ou lucros incorretos, dando falsa visão da segmentação dos lucros, e atribuindo responsabilidades indevidas. Com isso, os aspectos motivacionais, que são a mola propulsora do sistema, trarão resultados negativos, ao invés dos efeitos empreendedores que deles se esperam.

Um outro aspecto importante a ser considerado na adoção de um sistema de TP é a necessidade de definição de critérios de decisão em situações de impasse, isso é, quando o acordo gerar conflito na negociação entre as áreas.

Conforme Anthony e Govindarajan (2002), a solução dessas disputas não pode ser complexa e nem demandar muito tempo da alta direção, para não correr o risco de conduzir a um processo moroso e burocrático, que terminará por desencorajar a utilização do TP.

2.7 Modelos de custeio desenvolvidos especificamente para IF's brasileiras

Ao buscar uma solução mais customizada à realidade das IF e às suas diversidades de produtos, que em grande maioria traduzem-se em serviços, alguns profissionais da área contábil, com base nas metodologias existentes, desenvolveram modelos de custeio específicos.

É possível citar dois trabalhos feitos por técnicos brasileiros nessa área, publicados pelo Instituto Brasileiro de Ciência Bancária em 1986 e 1987. O primeiro foi escrito por Hastings (1986), e está baseado no sistema de custeio por absorção; o segundo, escrito por Lamy (1987), foi concebido no escopo do sistema de custeio variável. Ambos os sistemas

foram adotados pelas IF brasileiras na época, cada uma escolhendo o que melhor se adaptava às suas necessidades.

Oliveira (1997) fez um estudo comparando as duas metodologias e destacando os aspectos mais importantes de cada uma, e concluiu que a metodologia proposta por Hastings tinha como principais contribuições a preocupação com o **universo da empresa**, visto que é fundamentada na análise de todas as áreas e de suas relações com os produtos, buscando a controlabilidade dos custos totais e a “**amarração contábil**”, princípio que garante a conciliação dos dados gerenciais com os dados da Contabilidade Financeira.

Na metodologia proposta por Lamy, o autor do estudo concluiu que a principal contribuição foi a introdução da **cronoanálise** como ferramenta de avaliação de produtos e serviços. Essa técnica de avaliação foi extraída dos estudos de tempos e movimentos e associada às técnicas administrativas por Taylor na metade do século XIX, e seu objetivo é estudar a produtividade em relação ao tempo. Por meio dessa técnica, o estudo de Lamy contribuiu para a identificação de **pontos de estrangulamento**, ajudando a reduzir custos e automatizar processos.

Em virtude das peculiaridades e contribuições encontradas em cada modelo e das dificuldades em adaptá-los ao universo das empresas de serviços, como visto no item 2.3.1, segundo Oliveira (2001), muitas IF passaram a utilizar um Modelo Híbrido, reunindo os dois conceitos em um único sistema. Esse modelo, segundo o autor, baseia-se em três premissas básicas:

- a) **custo direto mensurado**: busca mensurar tudo que for possível de forma objetiva (conceito do custo direto);
- b) **custo direto alocado**: busca transferir aos produtos as despesas relativas ao processamento da produção em função do volume, apurando o custo de cada produto a partir de sua respectiva quantidade. Mas, para isso, é necessário eliminar possíveis níveis de ociosidade de produção, para não acarretar erros de distribuição de custo (conceito de custo direto e absorção, aproximando-se mais do custo direto);
- c) **custo indireto**: busca causar impacto nos produtos com as despesas das áreas administrativas, permitindo a amarração com a Contabilidade Gerencial (conceito de custo por absorção).

É importante ressaltar que a nomenclatura “**custo direto mensurado**” e “**custo direto alocado**” é específica do Modelo Híbrido, sendo que na bibliografia contábil o primeiro é chamado de **custo direto** e o segundo de **custo indireto**, respectivamente.

Em seus estudos, Oliveira (2001) concluiu que o principal motivo que o levou a escolher o Modelo Híbrido estava relacionado à possibilidade de, por meio dele, chegar ao custo unitário dos produtos e serviços, contribuindo assim para a formação de preços e tarifas.

A IF foco deste estudo inicialmente trabalhou com o modelo proposto por Hastings baseado no sistema de absorção, migrando no início da década de 90 para o Modelo Híbrido. Contudo, buscando aperfeiçoar seus processos e metodologias de gerenciamento de custos, em meados da década de 90, modificou novamente o seu sistema, incluindo conceitos do custeio ABC, passando a rastrear as atividades e relacioná-las aos produtos.

Assim, utilizando-se dos principais modelos das metodologias de custeio existentes, a Área de Controladoria dessa instituição desenvolveu um sistema próprio, adequado às suas necessidades e voltado exclusivamente para a Contabilidade Gerencial, tratado neste trabalho pela nomenclatura de **Modelo Combinado de Custeio**.

No capítulo 4 este modelo será tratado em detalhes, juntamente com os dados que motivaram a pesquisa e seus resultados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

3.1 Escolha do estudo de caso como método da pesquisa

De acordo com Gil (1999, p. 42) “o objetivo fundamental de uma pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Então, uma das principais etapas de uma pesquisa é a escolha do método, pois é por meio dele que o pesquisador vai delinear e estruturar sua pesquisa. Cada método tem uma estratégia própria, que apresenta vantagens e desvantagens. Essas dependem de três condições. Sobre isso, Yin (2005, p.19) cita:

- a) o tipo de questão da pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Ainda segundo o autor (2005), além de observar essas condições, deve-se correlacionar o contexto pesquisado aos métodos disponíveis. Ele propõe a utilização de uma matriz para análise e escolha:

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	Sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim
Análise de Arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	não
Estudo de caso	como, por que	Não	sim

QUADRO 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Cosmos Corporation apud Yin (2005, p. 24)

Ao utilizar essa metodologia para guiar a escolha do método e voltando à questão desta pesquisa: **O modelo de custeio atualmente utilizado contribui para o controle efetivo dos custos dentro da organização?**, foi possível constatar que o método a ser utilizado seria o estudo de caso, por que:

- a) a pesquisa busca uma resposta para de que forma, de **qual** maneira, ou seja, “como”;

- b) a pesquisa é de cunho comportamental, mas não ocorre em ambiente controlado, já que avalia, dentre outros pontos, o comportamento dos fatos diante do dinamismo de uma organização exposta a mudanças internas e externas;
- c) a pesquisa é de natureza contemporânea, já que estuda um fato que está acontecendo no momento e para o qual não existe uma solução pré-definida.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um método usado para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Quanto à avaliação, ainda para o autor (2005), o estudo de caso possibilita:

- a) explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais;
- b) descrever a intervenção e o contexto em que ela ocorre;
- c) explorar situações que não apresentem um conjunto claro de resultados;
- d) conduzir e escrever por diferentes motivos, podendo apresentar casos individuais ou generalizações amplas baseadas em evidências de estudo de caso.

Com base nas premissas acima, que Yin (2005) utilizou para definir o estudo de caso, e relacionando-as com o perfil desta pesquisa, é possível traçar uma linha de semelhanças que levou à escolha do método:

- a) nesta pesquisa, busca-se a contribuição, ao trazer para análise um fato que ocorre em um ambiente organizacional único;
- b) esta pesquisa é de natureza empírica e segue um conjunto de procedimentos pré-especificados;
- c) esta pesquisa foi feita com base em dados históricos, como dados e relatórios numéricos e fontes bibliográficas;
- d) nesta pesquisa, busca-se explicar vínculos causais, descrevendo o contexto em que eles ocorreram, explorando situações e conduzindo a pesquisa a resultados que podem ou não ser generalizados;
- e) a pesquisa contou com um questionário que permitiu o alcance dos objetivos e a resposta para a questão que originou o problema.

No intuito de consolidar a decisão pelo estudo de caso, foram pesquisados outros autores e suas definições sobre o assunto.

Babbie (2003) define que as principais características de um estudo de caso são:

- a) a busca e o entendimento abrangente de um único caso;
- b) ao contrário das outras metodologias, busca maximizar as variáveis consideradas;
- c) busca conhecimentos específicos que possam ser comprovadamente generalizados para outros casos.

Já para Vergara (2004, p.49), o estudo de caso é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Na visão de Trivinos (1987, p. 133), o “estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”.

Após analisar melhor essas considerações, foi possível escolher, dentre outros métodos, o estudo de caso como metodologia desta pesquisa.

3.1.1 Condução do estudo de caso

Conforme Yin (2005, p.81), “a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se como um dos tipos mais árdios de pesquisa porque não há fórmulas de rotina.” A partir dessa observação, decidiu-se pela elaboração de um projeto para nortear o estudo de caso. Tal projeto objetivou conduzir a pesquisadora de uma forma consistente ao longo do estudo, evitando que ela perdesse o foco durante sua elaboração.

Ao partir dessas premissas, foi elaborado um projeto do estudo de caso com base em um protocolo, que serviu como diretriz para a realização desta pesquisa.

De acordo com Yin (2005, p. 41), “no sentido mais elementar, o projeto é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”. O autor (2005) propõe cinco componentes que devem ser observados na elaboração de um projeto de pesquisa: as questões, as proposições, a unidade de análise, a lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações.

Este projeto foi elaborado considerando alguns componentes:

- a) a natureza das questões foi escolhida com base na questão inicialmente levantada, buscando direcionar as perguntas para a obtenção da resposta almejada;
- b) a escolha da unidade de análise foi feita cuidadosamente e amarrada à questão inicial, visando a garantir que a pesquisa pudesse ser desenvolvida;
- c) após a coleta dos dados, foram estabelecidos os critérios para interpretar as constatações, com o intuito de responder à questão inicialmente levantada e permitir a conclusão desta pesquisa.

Na percepção de Yin (2005), o projeto de um estudo de caso pode ser feito de quatro formas diferentes:

- a) Tipo 1: holístico de caso único;
- b) Tipo 2: incorporado de caso único;
- c) Tipo 3: holístico de casos múltiplos
- d) Tipo 4: incorporado de casos múltiplos.

Esses quatro tipos de projeto estão ilustrados na matriz a seguir:

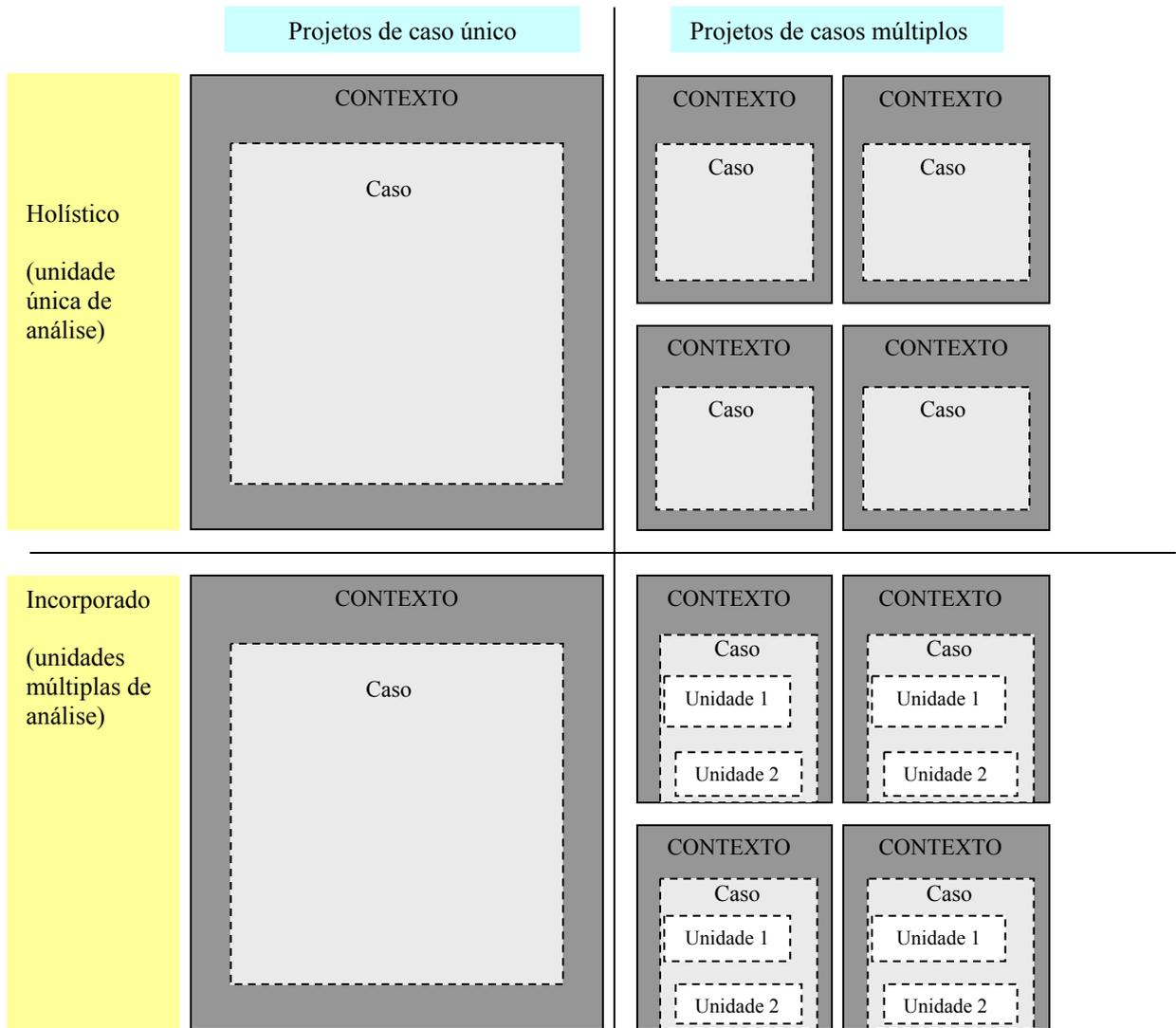


FIGURA 10 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso

Fonte: COSMOS Corporation apud Yin (2005, p. 61)

Esta pesquisa foi elaborada com base no Tipo2, Projeto Incorporado de Caso Único, em que o contexto é a IF analisada e as unidades incorporadas de análise são as diferentes áreas executivas que compõem a IF.

3.1.2 Elaboração do protocolo do estudo de caso

Conforme Yin (2005), o protocolo de estudo de caso é muito mais do que um instrumento de pesquisa; além de conter o instrumento, contém as regras gerais que serão seguidas na utilização do instrumento. Deve ser utilizado em qualquer tipo de estudo de caso e, para os estudos de caso múltiplos, é fundamental.

No caso desta pesquisa, mesmo em se tratando de um estudo de caso único, optou-se pela utilização do protocolo, buscando uma diretriz de conduta e engajamento da pesquisa.

O mesmo autor (2005) divide o protocolo em quatro seções:

- 1) visão geral do projeto: levantamento de questões prévias que envolvam o contexto, declaração dos objetivos do projeto, patrocínio e referências bibliográficas;
- 2) procedimentos de campo: definições de acesso aos dados e fontes de informação, procedimentos para obter ajuda e definição de agendas e cronograma de entrevistas;
- 3) questões do estudo de caso: servem como guia para que o pesquisador não saia do rumo da investigação, e devem estar associadas às prováveis fontes de evidência;
- 4) guia para o relatório do estudo de caso: planejamento do relatório que será construído com base nos dados coletados, nas informações bibliográficas e demais documentos analisados.

Com base na metodologia levantada, foi definido o plano de ação desta pesquisa, que envolveu quatro etapas cuidadosamente definidas em um protocolo. Esse protocolo serviu como um roteiro que norteou todas as atividades, que se seguiram desde o início da pesquisa, detalhadas nos tópicos seguintes.

Segundo Severino (2002, p.75), “todo discurso científico pretende demonstrar uma posição a respeito do tema problematizado”. Ao considerar essa afirmativa, pode-se inferir que toda pesquisa nasce porque existe um problema e um pesquisador buscando uma solução para ele.

Após a constatação da existência do problema-origem desta dissertação, houve várias etapas, e a primeira consistiu em construir uma visão geral do projeto, delimitando o que, como e onde a pesquisa se desenvolveria. Nessa etapa, foram levantadas as principais informações relativas à pesquisa, como objetivo e questões formuladas, características e contexto do estudo de caso e bibliografia pertinente aos assuntos analisados.

3.2 Objetivo e questão do estudo de caso

Como já descrito no capítulo 1, este trabalho nasceu de um objetivo geral e de alguns objetivos específicos, de responder a uma questão principal a respeito da metodologia de

custeio da IF foco deste estudo de caso: **O modelo de custeio atualmente utilizado contribui para o controle efetivo dos custos dentro da organização?**

Desta forma, utilizando a metodologia de estudo de caso, que permite analisar uma única unidade com profundidade, buscou-se a resposta para a questão acima formulada.

3.3 Características e contexto do estudo de caso

Ainda dentro da metodologia proposta por Yin (2005), nesta etapa do trabalho, foram definidas as características do estudo de caso e o contexto onde ele estaria inserido.

As principais características definidas para nortear o estudo foram:

- a) decisão por um Projeto Incorporado de Caso Único, em que foi analisada uma única IF e suas diferentes unidades que se inter-relacionam na distribuição dos resultados;
- b) foram combinadas algumas técnicas e métodos de pesquisa, como pesquisa bibliográfica e documental com propósitos exploratórios e descritivos e aplicação de questionário de modo a atingir os objetivos propostos;
- c) o critério de escolha do público pesquisado foi feito em função da área de atuação, visto que o tema em questão envolvia dados e opiniões que requeriam maior aprofundamento, o qual só seria possível em indivíduos diretamente relacionados ao problema;
- d) em cumprimento a um acordo estabelecido entre a pesquisadora e a instituição, os dados financeiros e o nome da IF, bem como o de todos os respondentes, foram mantidos no anonimato.

Quanto ao contexto, o estudo de caso foi desenvolvido dentro de uma IF brasileira de grande porte, e o escopo do trabalho foi analisar se a metodologia de custeio utilizada atualmente na IF estava adequada às suas necessidades de gestão e controle de custos.

Também foram inseridas no contexto as unidades organizacionais que compõem a IF, distribuídas de acordo com um organograma hierárquico. Tais dados, juntamente com o levantamento de dados específicos sobre o perfil da IF pesquisada, foram descritos no capítulo 4 desta dissertação.

3.4 Delimitação do universo e população da pesquisa

Os questionamentos levantados nesta pesquisa levaram à percepção de um grupo de profissionais inserido na IF foco do estudo de caso. Embora seus resultados não possam ser generalizados para o todo das IF brasileiras, essa percepção pode servir como parâmetro de análise por semelhança de atividades, o que não garante os mesmos resultados.

A população é parte integrante do corpo de funcionários da IF, envolvidos de forma direta nos processos de análise e gestão de seus resultados, sendo portanto conhecedora do assunto pesquisado.

Segundo Bauer e Gaskell (2005) e Mazzotti e Gewandsznajder (1998), a importância da seleção dos pesquisados reside no fato de que, ao aprofundar temas específicos, é necessário que a amostra envolvida tenha profundos conhecimentos do tema e relação direta com o problema pesquisado, além de condições de acesso, permanência e disponibilidade no campo.

Nesse caso, ainda com base em Bauer e Gaskell (2005), a pesquisadora escolheu os pesquisados por meio do método de “grupos naturais” em vez de grupos estatísticos, método em que as pessoas são escolhidas de acordo com suas atividades em comum.

Diante disso, para responder à pesquisa foram enviados questionários a todos os profissionais envolvidos no processo de análise de resultados e gestão de custos, das diferentes áreas executivas da IF.

Após conhecer o universo e a população a ser pesquisada, a segunda medida tomada pela pesquisadora foi conhecer o tamanho da população e verificar se seria possível trabalhar com o todo ou definir um tamanho de amostra. Para esta etapa, foram considerados Cooper e Schindler (2003). Segundo esses autores, o tamanho da amostra deve ser escolhido considerando-se dois pontos básicos:

- a) População x Variância: quanto maior a variância, maior deve ser a amostra;
- b) Necessidade de Precisão: quanto maior, maior deve ser a amostra.

Após o levantamento junto à área de recursos humanos da organização, foram identificados 250 indivíduos (aproximadamente 0,5% da população total da IF) que tem relação direta com o tema pesquisado. Essa população é formada por analistas, especialistas,

supervisores, gerentes, superintendentes e diretores da IF que estivessem, de alguma forma, envolvidos em atividades de análise de resultado de suas respectivas áreas.

Partindo deste número, optou-se por enviar os questionários para 100% da população, cuidando para que houvesse respondentes em todas as áreas executivas, fazendo com que a qualidade da amostra fosse representativa nas diferentes unidades da IF.

3.5 Procedimentos adotados na pesquisa de campo do estudo de caso

Após definidos os objetivos, a questão da pesquisa e o contexto em que seria desenvolvida, foi necessário definir os procedimentos que seriam adotados para seu desenvolvimento, ou seja, os meios de viabilizá-la.

Segundo Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis diferentes fontes, que devem ser utilizadas pelo pesquisador em diferentes momentos durante a pesquisa: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Partindo dessas orientações, a pesquisadora definiu uma estratégia para conduzir à pesquisa de campo, e o primeiro passo dessa etapa, em se tratando de um estudo de caso, foi obter o consentimento do corpo diretivo e do departamento de normas e *compliance* para que a pesquisa pudesse ser realizada.

O passo seguinte foi definir as técnicas que seriam utilizadas no levantamento e coleta de dados, que foram: Pesquisa Bibliográfica e Aplicação de Questionário Estruturado com Perguntas Fechadas.

A pesquisa bibliográfica que embasou este estudo envolveu a análise de artigos, livros, dissertações e teses. Parte desse material foi utilizada para consulta e parte referenciada no decorrer dos capítulos. Todo o material consultado ou referenciado foi relacionado no capítulo de referências.

Durante o processo de revisão bibliográfica, todo o material pesquisado foi devidamente catalogado de acordo com as orientações extraídas de Severino (2002, p.39):

A documentação bibliográfica deve ser realizada paulatinamente, à medida que o estudante toma contato com os livros ou com os informes sobre os mesmos. Assim, todo livro que cair em suas mãos será imediatamente fichado. [...] Primeiramente, apresenta-se uma visão de conjunto, um apanhado amplo, o que pode ser feito após

um primeiro e superficial contato com o livro, lendo-se apenas o sumário, as orelhas, o prefácio e a introdução. Depois, mediante leituras mais aprofundadas, são feitos apontamentos mais rigorosos.

Após essa pré-seleção, deu-se início à fase de desenvolvimento do relatório escrito, em que grande parte do material catalogado foi utilizado na construção dos capítulos 2 e 3 deste trabalho.

3.6 A escolha do questionário e a sua construção

Para Yin (2005), o estudo de caso pode se basear tanto em provas quantitativas como qualitativas, e nem sempre precisam incluir observações diretas e detalhadas como fonte de evidências.

Para esta pesquisa, era preciso definir uma ferramenta que permitisse coletar o maior número de opiniões a respeito do tema pesquisado, e que ao mesmo tempo, permitisse que estas informações fossem coletadas de forma padronizada, permitindo que os resultados pudessem ser analisados de forma estatística.

Na busca por esta ferramenta, considerou-se Hair et al (2005b, p. 160): “As *surveys* de questionário geralmente são criadas para obter grandes quantidades de dados, normalmente em forma de números”.

E para consolidar a escolha, buscou-se Almeida, Botelho e Zouain (2006), que corrobora com a idéia de que o questionário é uma das mais importantes ferramentas para análises quantitativas, principalmente em ciências sociais.

Como o universo a ser pesquisado era grande e existia a necessidade de uma amostra significativa, entendeu-se ser o questionário o método mais adequado para este fim. Partiu-se então para o processo de construção do questionário.

O passo seguinte na direção da pesquisa de campo foi à construção do questionário a ser aplicado aos respondentes. De acordo com Rea e Parker (2002), a construção de um questionário eficiente depende da utilização que o pesquisador faz de sua experiência profissional aliada à criteriosa construção das perguntas. Os autores (2002, p.39) complementam que “a boa construção de questionários é uma forma de arte altamente desenvolvida na prática da pesquisa científica”.

Uma medida importante a ser considerada na construção dos questionários é a escolha entre utilizar índices ou escalas para parametrizar às respostas. Babbie (2003) defende a utilização de escalas em detrimento de índices, porque elas dão mais informações e são mais abrangentes, desde que bem construídas.

Neste caso, optou-se pela utilização da escala de Likert, que para obtenção de percepções dos entrevistados é a mais adequada. (BABBIE, 2003)

O mesmo autor (2003, p.188) ressalta que “ao desenhar o questionário, considere o tipo de análise que fará após a coleta dos dados. [...] Se a análise requer dados na forma de medidas de razão, você não deve construir seus questionários de forma a criar apenas variáveis nominais ”

Ainda com base no autor acima (2003), são destacados alguns itens importantes na construção de questionários:

- a) decidir entre questões e declarações;
- b) decidir entre perguntas abertas ou fechadas;
- c) evitar questões duplas;
- d) garantir que os entrevistados estejam aptos no assunto;
- e) evitar itens e temas tendenciosos;
- f) ter cuidado com o formato do questionário.

Com base nas orientações acima, o questionário foi construído seguindo algumas etapas definidas pelo pesquisador.

Na primeira etapa, foi definida a estrutura do questionário, que combinou 20 questões, que foram formuladas como declarações assertivas, baseadas na escala de Likert, e 7 perguntas de múltipla escolha que serviram de base para definir o perfil dos respondentes.

Na segunda etapa, foram revisadas as questões e retiradas todas as que pudessem conter mais de uma resposta na mesma pergunta, evitando respostas mal interpretadas ou dúbias.

A terceira etapa consistiu em validar o público respondente já definido, conforme o item 3.4. Nessa fase, em função da importância do tema, tomou-se o cuidado de garantir que o questionário fosse enviado a toda a população, para que a amostra final contivesse respondentes de todas as áreas executivas e cargos da IF.

A quarta etapa tratou de garantir que todos os respondentes soubessem que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico onde nenhum dos respondentes seria identificado. Esclareceu-se que o objetivo era analisar as percepções que os profissionais tinham do método de custeio utilizado e se havia ou não necessidades de adaptação para manutenção dos controles gerenciais. Para tal foi elaborada uma carta de apresentação que foi enviada aos respondentes junto com o questionário.

A quinta e última etapa definiu o formato e a apresentação do questionário, de forma a torná-lo interessante, de rápido preenchimento, boa apresentação e encadeamento de respostas. Nessa fase, foram distribuídos alguns questionários a acadêmicos e outros profissionais da área, para que pudessem respondê-lo de maneira crítica, apontando os ajustes necessários.

Findas todas as etapas acima descritas, o questionário foi enviado aos respondentes em papel, juntamente com uma carta explicativa dos objetivos e do alcance da pesquisa. No momento da devolução, foram classificados pelo código identificador da área do respondente, que já havia sido grafado antes da entrega. O questionário aplicado nesta pesquisa foi transcrito neste relatório como apêndice A.

3.7 Procedimentos adotados para a análise dos dados levantados

De acordo com Yin (2005), a análise de dados consiste em uma seqüência de atividades que devem ser feitas visando tratar a questão levantada no início do estudo: examinar os dados; categorizar os dados; classificar os dados em tabelas e testar ou recombinar evidências quantitativas e qualitativas. Essa etapa constituiu em definir qual seria o tratamento a ser dado aos dados levantados no questionário.

Na visão de Vergara (2004), os dados podem ser tratados de forma quantitativa, por meio de procedimentos estatísticos, ou de forma qualitativa, com o uso de uma pré-codificação mais estruturada e analisando-os com estratégia de pesquisador.

Segundo Yin (2005), independentemente da estratégia escolhida para a análise dos dados coletados, é importante que o pesquisador se certifique da qualidade dessa análise. O autor (2005) propõe quatro princípios a serem seguidos para tal:

- a) considerar todas as evidências, sejam elas quais forem. Nenhuma evidência pode ser desconsiderada ou ignorada;
- b) abranger com a análise todas as interpretações concorrentes. Deve-se levantar qualquer explicação alternativa para as descobertas e transformá-la em uma explicação concorrente, mesmo no caso de não encontrar resultados nessa pesquisa;
- c) fixar a pesquisa na questão inicialmente levantada, em seus aspectos significativos. Não desviar para questões menores, correndo o risco de alterar seu objetivo;
- d) utilizar o conhecimento prévio tanto do pesquisador quanto de especialistas no assunto abordado, para garantir a argumentação nas discussões e debates sobre o estudo.

Assim, seguindo essa linha de raciocínio, para que a análise dos dados fosse feita de forma a garantir a qualidade da pesquisa, todos os dados coletados foram organizados e armazenados de modo padronizado em uma tabela que serviu de base para as análises estatísticas.

Os principais procedimentos adotados nessa etapa foram baseados na proposta de Hair Junior et al (2005a): Codificação dos respondentes; Controle do número de questionários enviados versus recebidos e tratamento estatístico dos dados.

Segundo Vergara (2004, p. 59), os “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”.

Nesta fase, a principal preocupação foi relacionar os dados coletados e analisados por meios estatísticos com o problema que originou o estudo de caso. Os resultados desta Análise foram tratados no capítulo 4 deste trabalho.

3.8 Conclusão e relatório final da pesquisa

Esta pode ser considerada uma das partes mais importantes da pesquisa, já que representa a materialização de todo o raciocínio lógico que envolveu o trabalho, desde sua concepção, coleta e análise de dados até o questionamento que deu início à pesquisa.

De acordo com Severino (2002, p. 84), “a fase de redação consiste na expressão literária do raciocínio desenvolvido no trabalho [...] uma vez de posse do encadeamento

lógico do pensamento, esse trabalho é apenas uma questão de comunicação literária”. O autor (2002) complementa que o objetivo final de um trabalho é transmitir uma mensagem, visando comunicar o resultado final de uma pesquisa feita com base em uma idéia.

Conforme Vergara (2004, p. 80), “há duas partes muito importantes no trabalho, à definição do problema sob investigação e a resposta que oferecemos ao leitor. Esta é a conclusão”. Já para Yin (2005, p.171), “fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. O mesmo autor (2005) destaca alguns pontos relevantes sobre a construção do relatório:

- a) definição do público alvo e uma maneira de atraí-los para a leitura;
- b) composição da estrutura em capítulos, seções e tópicos, para organizar a leitura;
- c) procedimentos adotados na realização do relatório, que deve considerar fatores, por exemplo, quando e como iniciar a redação, anonimato de dados, fatos e respondentes e revisão da minuta por todos os envolvidos.

Yin (2005, p. 183) propõe algumas alternativas de estrutura que podem ser utilizadas na construção de um relatório de estudo de caso, relacionando-as ao propósito da pesquisa:

Tipo de estrutura	Propósito do estudo de caso (casos únicos ou múltiplos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
1. Analítica linear	X	X	X
2. Comparativa	X	X	X
3. Cronológica	X	X	X
4. De construção de teoria			X
5. De “suspense”	X		
6. Não - seqüencial		X	

QUADRO 5 – Seis estruturas e suas aplicações a propósitos diferentes dos estudos de caso

Fonte: Yin (2005, p. 183)

O mesmo autor (2005) enfatiza que a opção número 1, analítica linear, é a abordagem padrão utilizada em relatórios de pesquisa, e a mais indicada para estudos de caso destinados a trabalhos apresentados em bancas de mestrado e doutorado. Entretanto, quando existe uma análise comparativa, oriunda de pesquisa quantitativa, pode-se utilizar a opção número 2.

Seguindo a análise proposta por Yin (2005) e considerando os objetivos desta pesquisa, o relatório deste estudo de caso foi feito com base na estrutura comparativa.

Após cumprir todas as etapas, de levantamento, coleta e análise dos dados, organização dos resultados e validação da questão levantada inicialmente, a última etapa foi interligar os resultados e construir o relatório final deste estudo de caso.

De acordo com a proposta de Severino (2002), Vergara (2004) e Yin (2005) a metodologia adotada pela pesquisadora foi a de escrever durante toda a etapa da pesquisa, o que facilitou a redação do relatório final, que é um conjunto dos dados escritos durante o projeto, acrescida das correções e alterações necessárias validadas ao longo da pesquisa.

Para a fluência do processo de redação do relatório, foram seguidas as etapas sugeridas por Yin (2005), descritas no item anterior. O relatório foi escrito de forma a atrair para a leitura o seu público alvo que, no caso, são estudantes e profissionais, acadêmicos ou não, atuantes nos meios contábeis, de controladoria, administrativos e de gestão.

Essa definição de público facilitou a decisão pela linguagem e distribuição de capítulos que o relatório deveria tomar, obedecendo, contudo, às normas e regras estabelecidas para a redação de trabalhos científicos.

4 OS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 A escolha do tema que motivou a pesquisa

Nas IF, o processo de inversão na característica dos custos é bastante visível, pois, semelhante ao processo que vem ocorrendo nas empresas, sejam elas de produção de bens ou de serviços, a estrutura de custos indiretos, que envolvem atividades administrativas e de suporte a vendas, tem evoluído em uma proporção muito maior do que as de custo direto, ligadas à produção.

Atualmente, é cada vez mais comum a redução do número de funcionários nas agências e postos de vendas, e o aumento do número de funcionários lotados em áreas administrativas, dedicadas à estruturação de produtos, análise de mercado, controles de risco e *compliance*, dentre outras.

O crescimento das atividades de suporte em detrimento das comerciais tem se mostrado uma prática comum. A necessidade de análise de produtos e mercados, segurança e confidencialidade das informações, tecnologia para geração de dados e informações, dentre outras atividades, acabou por fortalecer as equipes de suporte e reduzir as equipes que executam a venda diretamente.

Neste ponto é possível fazer uma metáfora com um time de futebol: dentre onze jogadores, apenas três são responsáveis em finalizar a jogada, enquanto os demais têm funções distintas divididas basicamente entre armação da jogada e defesa em diferentes áreas do campo; a proporção no mundo corporativo é muito semelhante. Diferentes equipes, distribuídas em diferentes funções dentro das IF, devem preparar as estratégias que permitam à equipe de vendas ficar frente a frente com o cliente, que deve ser sua maior preocupação.

A IF analisada tem as mesmas características estruturais acima descritas, ou seja, grande enfoque nas equipes de suporte, proporcionalmente as equipes de vendas, fazendo com que a preocupação com o método de distribuição dos custos indiretos seja uma crescente preocupação dessa IF.

Nesse cenário, a instituição passou a ter uma estrutura de suporte à operação comercial cada vez maior, visando ao suporte da operação comercial sob vários aspectos. O investimento em áreas de suporte é muito grande, mas necessário, porque, com isso, almeja a

otimização de processos, o ganho de escala, a redução dos riscos operacionais, legais e fiscais, dentre outros. Contudo, para que a instituição se mantenha lucrativa, é fundamental que todo esse investimento seja compensado pelo aumento da receita, que é a principal fonte para cobertura dos recursos investidos.

Em uma estrutura descentralizada como a dessa instituição, as áreas ganham autonomia e passam a tomar decisões com foco nas atividades que desempenham, o que é normal em empresas desse porte. O grande balizador de custos que hoje direciona as áreas e as mantém dentro de um patamar pré-estabelecido de gastos é o **orçamento**.

A instituição analisada tem uma forte cultura de controle de resultados e alinhamento ao orçamento, e embora trabalhe com uma estrutura de processo decisório descentralizado, existe um acompanhamento por parte do corpo diretivo, que se reúne regularmente para analisar o comportamento dos resultados, em que todos devem prestar esclarecimentos sobre suas decisões, incluindo as de impacto financeiro.

Mesmo tomando todos esses cuidados, a dinâmica dos negócios é muito veloz e, muitas vezes, as decisões devem ser tomadas de forma rápida para garantir a competitividade. Nesse contexto, muitas vezes torna-se difícil cumprir um plano orçamentário elaborado em um momento passado.

Há pouco tempo, era possível elaborar um orçamento e trabalhar dentro dele sem sofrer grandes impactos, pois bastava o conhecimento do negócio, do mercado e das estratégias que seriam seguidas. Hoje a situação é muito diferente: impactos como a aquisição de um novo negócio ou uma mudança de curso para acompanhar a concorrência podem modificar totalmente o ambiente, levando o orçamento pré-estabelecido praticamente ao abandono.

Assim, já que os gestores precisam tomar decisões de maneira rápida e muitas vezes essas precisam se sobrepor ao planejamento orçamentário, e dado que essas decisões irão afetar os resultados de outros gestores, surgiu a preocupação que motivou esta pesquisa:

O modelo de custeio atualmente utilizado contribui para o controle efetivo dos custos dentro da organização?

Ao buscar respostas para essa questão, a pesquisadora sentiu-se motivada em analisar e compreender o comportamento desse sistema, seus aspectos positivos e contribuições de melhoria que poderiam ser sugeridas para garantir a eficiência do processo de gestão na IF.

4.2 Perfil da IF foco do estudo de caso

A instituição financeira pesquisada é brasileira, atuante há mais de 60 anos no mercado. Tem presença em todo o território nacional e em mais de dez países ao redor do mundo e uma cultura de controle de resultados bastante rígida, mas que busca sempre o crescimento sustentável e o respeito às leis, aos órgãos reguladores, aos clientes, aos funcionários, aos concorrentes e ao mercado como um todo.

Trabalha dentro de padrões éticos e de *compliance*, e tem um código de ética amplamente divulgado em todos os níveis da organização; em algumas áreas, em função da peculiaridade de suas atividades, tem ainda códigos de ética específicos, com maior nível de abrangência.

A instituição também é bastante preocupada com o ambiente onde está inserida. Como política e missão, foca-se no investimento em projetos sociais e na preservação não só do meio ambiente, mas também do bem estar da sociedade por meio de políticas de prevenção de lavagem de dinheiro. Está entre as 10 maiores IF do Brasil, e é reconhecida em vários aspectos como uma das melhores empresas no país.

Atualmente, conta com mais de 50.000 funcionários, e o corpo diretivo é formado por 150 executivos de nível de diretoria ou acima. Em função da manutenção da confidencialidade dos dados, o organograma da empresa será apresentado de uma forma simplificada, consolidando áreas de atividades que apresentam similaridade de funções.

A estrutura da empresa está dividida atualmente nos seguintes grupos:

- a) 01 Presidência;
- b) 21 Áreas;
- c) 05 Áreas Executivas (agrupadas por similaridade de Negócio);
- d) 32 Diretorias (agrupadas por similaridade de Negócio);
- e) 12.577 Centros de Responsabilidade, sendo 61% Centros de Custo e 39% Centros de Resultado.

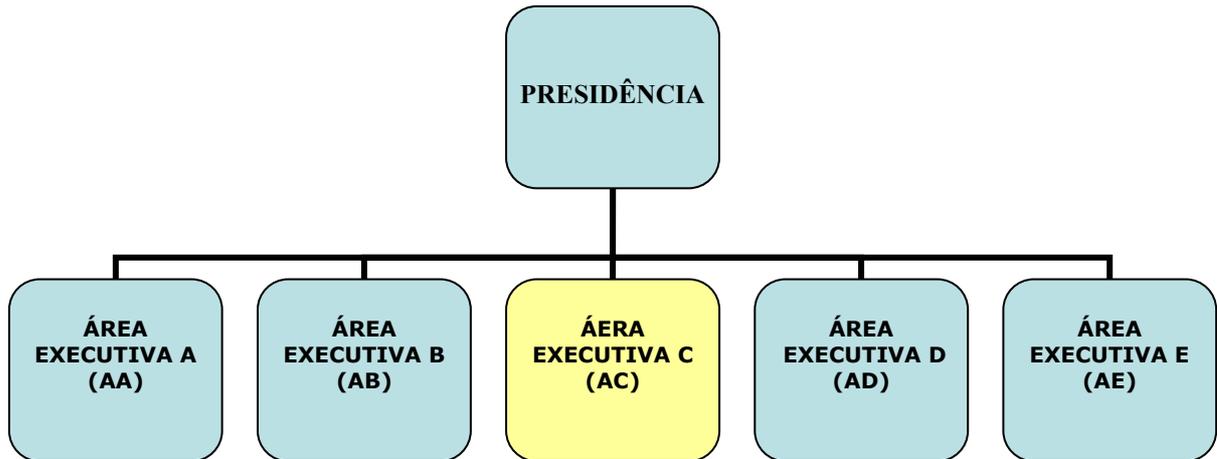


FIGURA 11 – Organograma 1ª linha da IF foco do estudo de caso - simplificado

Fonte: a autora (adaptado da estrutura hierárquica da IF foco do estudo de caso)

Para um melhor entendimento do funcionamento dessa estrutura, tem-se abaixo a abertura, também simplificada, da Área Executiva C (AC):

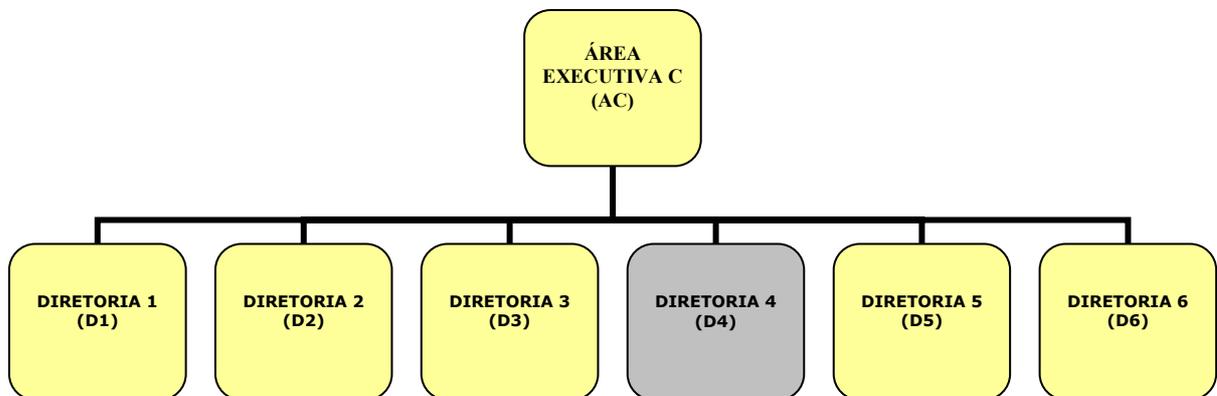


FIGURA 12 – Organograma 2ª linha da IF foco do estudo de caso - simplificado

Fonte: a autora (adaptado da estrutura hierárquica da IF foco do estudo de caso)

Áreas Executivas englobam as Diretorias e, abaixo dessas, os órgãos denominados Centros de Responsabilidade, divididos conforme suas funcionalidades:

- a) Centros de Custo (Cc): prestadores de serviços internos, não geram receita e apenas acumulam custos operacionais gerados para atender aos centros de resultado e dar suporte às operações comerciais;

- b) Centros de Resultado (Cr): prestadores de serviços internos ou externos definidos como unidades comerciais ou de negócios; acumulam custos próprios e recebem alocações dos centros de custo; porém, são geradores de receita.

A Diretoria 4 (D4), por exemplo, é uma diretoria comercial que abrange 80 órgãos, e desses, 26 % são centros de resultado e 74 % centros de custo. Essa estrutura ratifica a percepção levantada sobre a redução cada vez maior do número de funcionários exercendo atividades de venda, em detrimento do aumento do número de especialistas e técnicos dedicados a suportar a operação, o que permite concluir que a atividade de distribuição de custos entre órgãos é um importante fator na formação do resultado.

Diante dessa realidade, fica evidente a importância de um sistema de custeio eficiente que sirva de base para a distribuição e gestão de custos, garantindo a acurácia dos resultados.

Observar a complexidade desse universo e a importância desse tema para a saúde financeira não só dessa, mas como de outras IF, motivou a pesquisadora a aprofundar conhecimentos na metodologia de custeio utilizada e seus resultados.

4.3 O Modelo de custos da IF foco do estudo de caso

Conforme o item 2.7, a IF foco deste estudo de caso, partindo de uma necessidade de melhorar o controle e a distribuição de seus custos e a devida precificação de produtos e serviços, desenvolveu, com base nas metodologias existentes, o **Modelo Combinado**, para uso exclusivo da sua Contabilidade Gerencial.

Esse modelo foi desenvolvido com base nas metodologias de Custeio por Absorção e Custeio ABC, mas associando alguns critérios do Custeio Variável, como a cronoanálise, para o cálculo do custo unitário padrão. Sendo praticamente uma combinação dos modelos criados por Hastings e Lamy também descritos no item 2.7 deste trabalho.

O Modelo Combinado busca retirar do custeio por absorção dois conceitos importantíssimos: **alocar todos os custos** aos produtos (diretos + indiretos) e a **amarração com a Contabilidade Financeira**. Do custeio ABC, o principal conceito é o **rastreamento em vez do rateio**.

A aplicação desse sistema resultou na época em um grande avanço para a IF, que passou a obter maior clareza dos custos indiretos, fruto da utilização dos conceitos do ABC. Muitos custos que anteriormente eram distribuídos às áreas pelos rateios passaram a ser identificados e rastreados em função das atividades que os consumiam, facilitando a análise e gestão dos processos e produtos.

Fruto dessas análises, possíveis com o novo sistema desde sua implantação, muitas adaptações e modificações foram feitas ao longo do tempo, como: alterações de grades em função de atividades, incorporações de órgãos, identificação de pontos de retrabalho, dentre outras, buscando melhores resultados e otimização dos recursos investidos.

O **Modelo Combinado**, embora tenha uma concepção simples de distribuição de custos, em função do tamanho da IF e da quantidade de órgãos, produtos e operações existentes, torna-se um processo bastante elaborado, e que consome muitas horas em seu processamento. A seguir, será retratado um exemplo de como funciona essa distribuição.

4.3.1 Aplicação do Modelo Combinado de Custeio

A base da estrutura sistêmica do **Modelo Combinado** é o Organograma da empresa, pois, por meio dele, é possível mapear as relações de autoridade e responsabilidade, que servem como base para a hierarquia de gestão de custos.

Neste processo, o Modelo Combinado é semelhante à estrutura de departamentalização e ao plano de custos proposto por Hastings (1986, p. 27), que afirma que “para os fins de implementação de um sistema de Custos, será mais indicado representar o fluxo de autoridade através de uma relação hierarquizada”.

Para o autor (1986) é fundamental a estruturação em órgãos, identificados como custo ou resultado, para a estruturação de um sistema de custos com essas características, já que, por meio dela, é possível evoluir os dados do sistema de custos para um sistema de resultados, em que serão introduzidas às receitas geradas pelas operações.

Fernandes (1991, p. 34) ratificou a importância desse conceito ao dizer que “quanto maior for a preocupação do banco com a utilização gerencial dos custos, tanto maior será a sua preocupação com a identificação de seus centros de custo e resultado.”

O **Modelo Combinado** é baseado no critério de amarração contábil, em que é feita uma conciliação dos dados entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, garantindo que, independentemente da distribuição ou classificação feita para efeitos gerenciais, a base de dados seja a mesma.

Uma vez classificados os órgãos em Custo ou Resultado, a próxima etapa é classificar os custos e sua alocação aos centros de responsabilidade. O sistema tem como premissa que, no final da distribuição de custos, todos os Centros de Custo estarão zerados e seus custos absorvidos pelos Centros de Resultado.

Resumindo o conceito, no final de cada período de apuração de resultados gerenciais, que no caso desse exemplo é mensal, os Centros de Custo devem apresentar resultado zerado, posto que terão distribuído todos os seus custos, e os Centros de Resultado devem representar a soma de todos os custos administrativos da instituição.

Os custos são distribuídos de acordo com sua origem e, para classificá-los, foi estabelecido um parâmetro, que os dividiu em três grandes grupos: Diretos, Indiretos e de Conjunto. Essa classificação, que serve como base para a análise da origem e da responsabilidade na formação dos custos, será tratada no próximo item.

4.3.2 Classificação dos custos no Modelo Combinado

Para entender a dinâmica de distribuição dos custos neste modelo, é preciso conhecer o critério de classificação dos custos em Direto, Indireto ou Conjunto. A figura abaixo mostra como são formados cada um desses grupos:

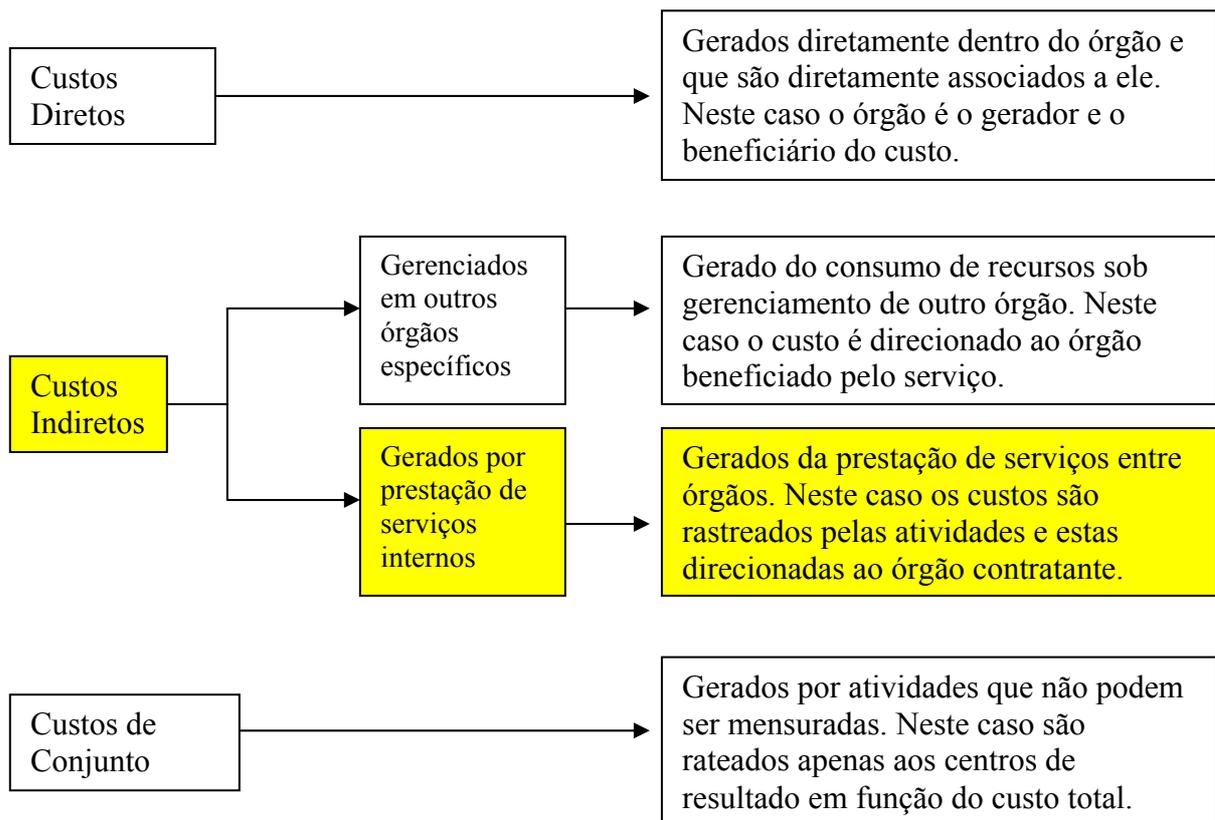


FIGURA 13 – Processo de classificação dos custos na IF foco do estudo de caso

Fonte: a Autora (elaborado com base no manual de custeio da IF analisada)

Depois de classificados, os custos são distribuídos aos Centros de Custo e Resultado. O processo de distribuição dos custos é feito em três etapas:

- a) **1ª. Etapa:** são distribuídos por órgão todos os **Custos Diretos** e os **Indiretos Gerenciados por Áreas Específicas**, e tanto os Centros de Custo quanto de Resultado recebem alocações;
- b) **2ª. Etapa:** são distribuídos por órgão todos os **Custos Indiretos Gerados por Prestação de Serviços Internos**. Primeiramente, são identificadas as atividades desempenhadas por cada órgão e, depois, estabelecidos direcionadores (podem ser número de horas, número de funcionários, metragem quadrada, etc.), que irão servir de base para mensurar os custos unitários (efetivo ou padrão). O valor a ser transferido entre os órgãos é calculado pela multiplicação do custo unitário pela quantidade utilizada do serviço. Durante esse processo, tanto os Centros de Custo quanto de Resultado recebem alocações. Contudo, ao final dela, todos os Centros de Custo rateados por esse critério devem estar zerados, tendo repassado seus custos para os Centros de Resultado, exceção feita nos casos em que o custo unitário foi calculado

pelo critério de custo padrão. Nesses casos, pode haver diferença positiva ou negativa entre o valor efetivo do órgão e o valor distribuído, rateada aos Centros de Resultado pelo critério de Conjunto;

- c) **3ª. Etapa:** são distribuídos os **Custos de Conjunto** somente para os Centros de Resultado. No custo de Conjunto, estão os órgãos que não possuem critérios específicos de rastreamento de atividade e as diferenças de saldo de rateio geradas pela utilização do custo padrão para alguns serviços. O custo de conjunto é atribuído aos Centros de Resultado em função da totalidade de seus custos acumulada até o final da segunda etapa, assim, quanto maior o custo acumulado, maior será a parcela de conjunto atribuída.

Para um melhor entendimento desse processo, tome-se como base um exemplo prático do relacionamento entre os órgãos da IF e como os custos são classificados e transacionados entre eles:

EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS UTILIZANDO O MODELO COMBINADO, CONSIDERANDO DOIS CENTROS DE RESULTADO E TRÊS DE CUSTO SE INTER-RELACIONANDO:

Dados:

ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	TIPO
O1	É um órgão responsável pela comercialização de produtos e serviços desenvolvidos na IF para a região Sul de SP.	Cr
O2	É um órgão responsável pelo desenvolvimento e distribuição interna de produtos para comercialização pelos canais comerciais da IF.	Cc
O3	É um órgão responsável pela compra de equipamentos e máquinas para todos os órgãos da IF.	Cc
O4	Órgão onde foram alocados os custos com a manutenção dos jardins que circulam a IF.	Cc
O5	É um órgão responsável pela comercialização de produtos e serviços desenvolvidos na IF para a região Norte de SP.	Cr

QUADRO 6 – Distribuição de custos entre órgãos

Fonte: A autora

Dados do exemplo:

- a) **O1:** durante o mês 01/X1, comercializou exclusivamente produtos produzidos por **O2**, e, em funcionários e demais gastos comerciais, acumulou ao final do período R\$ 1.250.000 de gastos;
- b) **O2:** passou o mês 01/X1 desenvolvendo produtos exclusivamente para **O1** comercializar. Nessa atividade entre pessoas, custos operacionais e outras despesas, gastou ao final do período R\$ 354.000;

- c) **O3**: durante o mês 01/X1, recebeu pedidos de compras de equipamentos de **O1**, **O2** e **O5** e, por meio de uma planilha de identificação de pedidos, atribuiu para **O1** R\$ 300 , para **O2** R\$ 450 e para **O5** R\$ 250 do seu custo;
- d) **O4**: durante o mês 01/X1, acumulou gastos referentes a despesas com sementes e jardinagem no valor de R\$ 10.250;
- e) **O5** durante o mês 01/X1, não comercializou produtos, trabalhando apenas na manutenção da base de clientes, acumulando gastos no final de 01/X1 de R\$ 800.000.

Sendo **O1** e **O2** os únicos Cr do exemplo, pela dinâmica de distribuição de custos adotada pelo Modelo Combinado, ao final da distribuição, eles serão os únicos órgãos a conter custos, ficando os demais zerados.

A 1ª Etapa da distribuição foi dos custos de **O3**. Total de custos de **O3** = **R\$ 1.000**:

- a) O1: Recebeu R\$ 300;
- b) O2: Recebeu R\$ 450;
- c) O4: Nada recebeu;
- d) O5: Recebeu R\$ 250.

A 2ª Etapa da distribuição foi de **O2**. Total de custos de **O2** = **R\$ 354.000 + R\$ 450** (recebido de **O3**) = **R\$ 354.450**:

- a) O1: Recebeu R\$ 354.450;
- b) O3: Nada recebeu;
- c) O4: Nada recebeu;
- d) O5: Nada recebeu.

A 3ª Etapa da distribuição consistiu em distribuir os custos entre os Cr:

TABELA 2 – Distribuição de custos diretos e indiretos entre órgãos

Classificação dos Custos	Custos O1	Custos O2
Diretos	1.250.000	800.000
Indiretos – gerenciados em outros órgãos específicos	300	250
Indiretos – gerados por prestação de serviços internos	354.450	0
Total Custos Diretos + Indiretos	1.604.750	800.250
% sobre o Custo Total da IF	66,73%	33,27%

Fonte: A autora

A 4ª etapa da distribuição foi de **O4** que, por não possuir nenhum critério de rastreamento pré-estabelecido, entrou no grupo dos Custos de Conjunto, sendo distribuído em função do total percentual de custos diretos + indiretos de cada um, ficando o custo final:

TABELA 3 – Distribuição de custos totais entre órgãos

Classificação dos Custos	Custos O1	Custos O2
Diretos	1.250.000	800.000
Indiretos – gerenciados em outros órgãos específicos	300	250
Indiretos – gerados por prestação de serviços internos	354.450	0
Total Custos Diretos + Indiretos	1.604.750	800.250
Custo de Conjunto	6.839	3.411
Custo Total	1.611.589	803.660

Fonte: A autora

Como conclusão do exercício, seguindo a metodologia proposta, no encerramento do período de apuração, os órgãos **O2**, **O3** e **O4**, que são Cc, tiveram seus custos totalmente distribuídos para **O1** e **O5**, que são Cr e geram receita. Dessa forma, pode-se dizer que toda a responsabilidade pela cobertura dos custos dos custos recaiu sobre **O1** e **O5**, mesmo que a decisão sobre os gastos tenha sido tomada em outro órgão.

Considera-se no exemplo que **O1** e **O2** pertencem a núcleos hierárquicos diferentes e que, no mês 02/X1, por uma decisão interna, **O2** tenha um gasto adicional de R\$ 200.000. Se mantido o mesmo critério de distribuição do mês anterior, o resultado desse crescimento de custo, após a distribuição, será inteiramente absorvido por **O1**, que sofrerá um acréscimo de **12%** em seus custos totais.

Com base nisso, é possível supor que, ao absorver todos os impactos de custo resultantes das estratégias tomadas por **O2**, **O1** terá impactos causados em seus resultados por decisões gerenciais que ele não controla, e que provavelmente irão influenciar seus resultados de forma negativa e depois que o custo for efetivado, ou seja, quando não houver mais tempo hábil para qualquer correção de percurso.

Por meio desse exemplo, bastante simplificado, a pesquisadora tentou demonstrar que o modelo, ao mesmo tempo em que permite coerência de critérios matemáticos e contábeis, apresenta dificuldades sob o enfoque gerencial. Se considerado o mundo real, onde a quantidade de órgãos, produtos, operações e direcionadores de custo envolvidos é infinitamente maior e mais complexa, tal efeito tende a se multiplicar e se repetir durante todas as etapas de distribuição dos custos, supostamente dificultando o trabalho dos gestores em rastrear e controlar sua origem.

4.4 Os resultados da pesquisa

A observação de fatos como exemplificado no item anterior motivou a pesquisadora a aprofundar suas análises e a buscar compreender qual era a opinião de outros gestores e funcionários envolvidos nesse processo sobre a dinâmica de distribuição de custos, resultando na pesquisa que embasou este trabalho.

Conforme descrito no item 3.6, o instrumento utilizado para a validação da pesquisa foi os questionário, e os resultados obtidos com esse instrumento foram detalhados nos itens a seguir.

Neste ponto, a apresentação dos resultados foi dividida em duas etapas. A primeira refere-se à caracterização da amostra. Em seguida, foi feita uma análise fatorial para identificar a estrutura das relações entre as assertivas.

A amostra foi composta por 100 profissionais da IF pesquisada, dentro de uma população de 250 profissionais dedicados à análise e validação de resultados dentro da IF. A amostra contou com respondentes das cinco áreas executivas citadas no item 4.2, figura 11 deste trabalho. As questões utilizadas para a definição do perfil dos respondentes foram descritas nas tabelas a seguir.

A distribuição dos sujeitos por cargo que ocupam na instituição financeira é apresentada na tabela a seguir.

TABELA 4 – Cargo que ocupa na instituição

Cargo	Frequência
Diretor	6%
Superintendente	14%
Gerente	22%
Supervisor	15%
Especialista	11%
Analista	32%
Total	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Nota-se que a maioria dos sujeitos pesquisados é gerente ou analista. Dos 100 sujeitos pesquisados, 54% são funcionários dos centros de resultados e 46% são funcionários dos centros de custos.

As distribuições pelo tempo de trabalho na instituição e pelo tempo de ocupação do cargo são mostradas nas tabelas 5 e 6.

TABELA 5 – Tempo de trabalho na instituição financeira

Tempo na instituição	Frequência
Menos 1 ano	7%
Entre 1 e 5 anos	32%
Entre 6 e 10 anos	35%
Entre 11 e 15 anos	16%
Entre 16 e 20 anos	4%
Mais de 20 anos	6%
Total	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

TABELA 6 – Tempo de ocupação do cargo

Tempo no cargo	Frequência
Menos 1 ano	20%
Entre 1 e 5 anos	59%
Entre 6 e 10 anos	17%
Entre 11 e 15 anos	3%
Entre 16 e 20 anos	0%
Mais de 20 anos	1%
Total	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pode-se verificar pela tabela 5 que a maioria dos sujeitos pesquisados trabalha na instituição há menos de 10 anos. Já na tabela 6, constata-se que a maioria dos sujeitos ocupa o cargo há menos de 5 anos. Dentre os sujeitos pesquisados, observou-se ainda que 63, ou seja, a maioria, têm MBA ou pós-graduação, 31 o ensino superior e apenas 6 mestrado ou doutorado.

A distribuição dos sujeitos por formação acadêmica é mostrada na tabela 7:

TABELA 7 – Formação acadêmica

Formação	Freqüência
Administração	44%
Economia	16%
Contabilidade	18%
Engenharia	16%
Matemática	3%
Outros	3%
Total	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Percebe-se que 44 sujeitos cursaram Administração, 16 Economia, 18 Contabilidade e 16 cursaram Engenharia.

A distribuição dos sujeitos por faixa etária é apresentada na tabela 8:

TABELA 8 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Freqüência
Entre 20 e 25 anos	6%
Entre 26 e 30 anos	29%
Entre 31 e 40 anos	39%
Entre 41 e 50 anos	22%
Mais de 50 anos	4%
Total	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Observa-se que a maioria dos sujeitos tem entre 26 e 50 anos.

4.5 Os resultados da análise fatorial

Com esta análise, pretende-se identificar as estruturas das relações entre as variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, isso é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, para se fazer julgamentos de aspectos que têm a mesma relevância frente ao conjunto de assertivas (MALHOTRA, 2006). Nesta pesquisa, o objetivo é separar e agregar elementos, obtendo uma visão integral das percepções dos respondentes.

Para que se possa saber que tipos de resultados foram obtidos, com respeito às suas análises potenciais, foi empregado o teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal (BISQUERRA; SARIERA; E MARTÍNEZ, 2004).

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise fatorial, as possibilidades de interpretação crescem caso a distribuição seja normal (HARMAN, 1976). Os resultados desse teste são apresentados na tabela 9:

TABELA 9 – Teste de Normalidade variável Kolmogorov-Smirnov

Assertiva	Statistic	Significância
1	2,799	0,000
2	3,205	0,000
3	3,299	0,000
4	2,678	0,000
5	2,760	0,000
6	2,705	0,000
7	3,695	0,000
8	3,454	0,000
9	3,485	0,000
10	3,836	0,000
11	2,939	0,000
12	3,220	0,000
13	2,533	0,000
14	1,988	0,001
15	2,796	0,000
16	2,447	0,000
17	4,738	0,000
18	4,179	0,000
19	4,356	0,000
20	3,649	0,000

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Como a significância é menor do que 0,0001, pode-se concluir que as distribuições de todas as variáveis não são normais ao nível de significância de 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Um outro aspecto que deve ser analisado refere-se ao grau de conciliação interna da escala. Essa medida dá a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças entre as respostas dos sujeitos, ou seja, as diferenças das respostas devem-se ao fato de os sujeitos terem diferentes opiniões, não pelas diferentes interpretações do instrumento.

Essa consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach. Assim, valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna. Para uma pesquisa exploratória, são aceitos valores acima de 0,6. O valor de alpha encontrado para esta escala é de 0,669. Quando eliminadas as questões 1, 5, 10 e 19, ele sobe para 0,702. Desse modo, optou-se por realizar a análise fatorial eliminando essas assertivas.

Por outro lado, os resultados de dois outros testes devem ser considerados para que se possa decidir sobre a utilização da análise fatorial (HAIR JUNIOR et al, 2005^a ou b?; PEREIRA, 2001; SPSS, 1999): KMO e de esfericidade de Bartlet, com o intuito de verificar se, mesmo as variáveis não sendo normais, a análise fatorial pode ser realizada.

Valores próximos de 1 para o teste KMO indicam que os coeficientes de correlação parciais são pequenos, ou seja, pode-se realizar a análise fatorial. Por outro lado, valores

pequenos indicam que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis (MALHOTRA, 2006). Para esta análise, o teste resultou no valor 0,618, que mostrou boa adequação dos dados para a análise fatorial.

Já o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de não haver correlação entre as variáveis, isso é, da matriz de correlações ser a matriz identidade. O teste mostrou significância menor que 0,0001, valor inferior a 0,05. Então, pode-se dizer que a matriz de correlações não é a matriz identidade e a análise fatorial pôde ser feita.

Para a escolha do número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos devem ter auto-valores maiores que 1. Assim, o número de fatores retidos e a variância explicada por eles é mostrada na tabela 10:

TABELA 10 – Fatores retidos e variância

Fatores	Nome dos Fatores	Auto-valores	% da Variância	% Cumulativa
1	Eficiência no Controle dos Custos	3,225	20,159	20,159
2	Melhoria do Controle Gerencial	2,574	16,088	36,247
3	Prazo de liberação dos Dados	1,373	8,583	44,830
4	Reprocessamento dos Dados	1,241	7,758	52,588
5	Previsibilidade do Modelo de Custeio	1,080	6,752	59,340
6	Pré-validação dos Custos	1,021	6,382	65,721

Fonte: Método de Extração Alpha Factoring

Nessa análise, foram obtidos 7 fatores importantes que respondem juntos por 66% da variância. No entanto, observou-se que o primeiro e o segundo fator explicam conjuntamente 36% da variância dos dados.

Em seguida, foi necessário fazer a rotação da matriz fatorial, de forma a extremar as cargas fatoriais, ou seja, para que cada variável se associasse a um único fator, facilitando a interpretação dos resultados. Optou-se, então, por realizar uma rotação ortogonal, visando a preservar a orientação original entre os fatores. Assim, foi escolhido o método de rotação Varimax, que fornece uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2006).

Uma vez que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair Junior et al (2005a), como regra prática, tem-se que a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Cargas em 0,4 são consideradas mais importantes. Então, nessa análise, foi utilizado o corte em 0,4.

A tabela 11 mostra a matriz dos fatores rotacionados, especificando quais variáveis representaram cada um dos fatores.

TABELA 11 – Matriz dos fatores rotacionada

Variáveis	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
7. Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.	0,587					
8. Os custos que recebo de outras áreas não influenciam nos meus resultados, pois não recebo custos que não aprovei previamente.	0,554					
12. Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.	0,526					
13. Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.	0,429					
20. Esta Instituição Financeira possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.		0,592				
18. Para precificar corretamente produtos e serviços é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles		0,585				
16. Em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade.		0,579				
15. Sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos.		0,447				
17. Os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo.		0,437				
11. O prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do meu negócio, não tenho problema com este prazo.			0,903			
6. Todas as vezes que identifiquei uma oscilação em um custo, tive facilidade em rastrear sua origem.			0,511			
3. Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre a totalidade dos custos que recebo: diretos + indiretos.						
14. O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.				0,732		
2. Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos indiretos.				0,521		
4. Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.					0,793	
9. Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.						0,639

Fonte: A autora adaptado do SPSS

Observa-se que o primeiro fator é composto pelas variáveis 7, 8, 12 e 13, o segundo pelas variáveis 15, 16, 18 e 20, o terceiro pelas variáveis 6 e 11, o quarto pelas variáveis 2 e 14, o quinto somente pela assertiva 14 e o sexto somente pela assertiva 9. Além disso, pode-se

constatar que a assertiva 3 não se relacionou de maneira significativa com nenhum dos fatores encontrados.

Com o intuito de avaliar se o modelo proposto tinha um bom ajuste, concentrou-se inicialmente nas correlações residuais. Para o modelo proposto, foram encontrados apenas 23% de resíduos significativos, e esse número é aceitável para dados humanos, face à grande quantidade de variáveis intervenientes. Para dar início à interpretação dos fatores, foi necessário antes analisar a confiabilidade interna de cada fator, por meio do alpha de Cronbach.

O fator 1, composto pelas variáveis 7, 8, 12 e 13 obteve alpha de 0,617. O fator 2, composto pelas variáveis 15, 16, 18 e 20 obteve alpha de 0,632. Já o fator 3, composto pelas variáveis 6 e 11 obteve alpha de 0,615, e o fator 4, variáveis 2 e 14, obteve alpha de 0,552. Para os fatores 5 e 6 não foi possível calcular a confiabilidade, visto que foram compostos somente por uma assertiva.

Na visão de Hair Junior et al (2005a), para uma pesquisa exploratória, o valor de alpha deve superar o valor de 0,6. Neste caso, o fator 4 está abaixo desse valor, mas ainda próximo desse limite, o que permite utilizá-lo nesta interpretação.

A tabela 12 mostra um resumo das variáveis que compõem cada fator, junto com o valor do alpha de Cronbach:

TABELA 12 – Variáveis que compõem cada fator

Fator	Alpha de Cronbach	Variáveis
1	0,617	7. Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.
		8. Os custos que recebo de outras áreas não influenciam nos meus resultados, pois não recebo custos que não aprovei previamente.
		12. Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.
		13. Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.
2	0,666	20. Esta Instituição Financeira possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.
		18. Para precificar corretamente produtos e serviços é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles
		16. Em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade.
		15. Sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos.
3	0,615	11. O prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do meu negócio, não tenho problema com este prazo.
		6. Todas as vezes que identifiquei uma oscilação em um custo, tive facilidade em rastrear sua origem.
4	0,552	14. O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.
		2. Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos indiretos.
5	----	4. Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.
6	----	9. Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Assim, foram atribuídas algumas características aos fatores, que serão analisadas a seguir.

4.5.1 Fator 1: eficiência no controle dos custos

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas nas questões 7,8,12 e 13, que compõem o fator 1:

TABELA 13 – Variáveis que compõem o fator 1

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
7- Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.	86%	7%	7%	100%
8- Os custos que recebo de outras áreas não influenciam nos meus resultados, pois não recebo custos que não aprovei previamente.	82%	8%	10%	100%
12- Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.	78%	9%	13%	100%
13- Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.	60%	26%	14%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima é possível constatar que:

- a) 86% dos sujeitos pesquisados vêem necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebem, não estão satisfeitos com o modelo atual e recebem alocações com as quais não concordam;
- b) 82% dos sujeitos afirmam que os custos que recebem de outras áreas influenciam seus resultados, uma vez que costumam receber custos que não aprovaram previamente;
- c) 78% dos sujeitos afirmam que existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, e que o modelo utilizado não permite a análise de forma rápida e clara;
- d) 60% dos sujeitos afirmam ter dificuldades em solicitar a correção dentro do prazo adequado, quando identificam uma irregularidade na distribuição.

Por meio dessas análises, pode-se concluir que os sujeitos pesquisados tendem a discordar do Fator 1, ou seja, concordam que o modelo de controle dos custos adotado pela IF não costuma ser eficiente. Afirmam ainda que os custos recebidos de outras áreas influenciam seus resultados, pois recebem custos que não aprovaram previamente.

Têm também dificuldade em rastrear a origem dos custos indiretos, visto que o modelo utilizado não permite a análise de forma rápida e clara. Além disso, sempre que identificam uma irregularidade na distribuição, têm dificuldade em solicitar a correção dentro do prazo adequado. Desse modo, enfatizam que é necessário obter maior controle sobre os

custos indiretos, posto que não estão satisfeitos com o modelo atual e recebem alocações com as quais não concordam.

As tabelas seguintes mostram a correlação do fator 1 com o perfil dos respondentes, sendo que a tabela 14 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e as questões 7, 8, 12 e 13 que compõem o fator 1.

TABELA 14 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 1

Variáveis de Perfil	Assertiva 7	Assertiva 8	Assertiva 12	Assertiva 13
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	0,188	0,264	*0,304	*0,301
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,244	0,244	0,237	0,231
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	0,169	0,223	0,210	0,258
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	*0,280	0,218	0,210	*0,260
25. Qual seu grau de escolaridade?	*0,298	0,183	0,153	0,244
26. Qual sua formação acadêmica?	0,144	0,258	0,182	0,155
27. Qual sua idade?	0,205	0,203	*0,268	*0,267

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

* significância < 0,05

Pela tabela 14, observa-se que há correlações significantes entre as variáveis 21 e 27 e as assertivas 12 e 13. Constatamos ainda correlações significantes entre as variáveis 24 e 25 e a questão 7 e entre a variável 24 e a assertiva 13. Estas correlações estão transcritas nas tabelas a seguir.

TABELA 15 – Correlação entre os cargos dos sujeitos e as variáveis 12 e 13 do fator 1

Variável	Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
12. Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.	Resultados	78%	9%	13%	100%
	Diretor	33%	17%	50%	100%
	Superintendente	86%	0%	14%	100%
	Gerente	77%	9%	14%	100%
	Supervisor	80%	13%	7%	100%
	Especialista	82%	9%	9%	100%
	Analista	82%	9%	9%	100%
13. Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.	Resultados	60%	26%	14%	100%
	Diretor	66%	17%	17%	100%
	Superintendente	57%	29%	14%	100%
	Gerente	36%	32%	32%	100%
	Supervisor	86%	7%	7%	100%
	Especialista	27%	64%	9%	100%
	Analista	75%	19%	6%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

Pela tabela é possível concluir que apenas os diretores tendem a concordar que não tem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, sendo que em todos os demais cargos a maioria discorda. Quando questionados sobre a facilidade na correção de irregularidades, apenas os gerentes tiveram proporção maior em concordar, sendo que os sujeitos dos demais cargos na maioria discordaram, incluindo diretores.

TABELA 16 – Correlação entre o tempo no cargo e as variáveis 7 e 13 do fator 1

Variável	Tempo no Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
07. Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.	Resultados	86%	7%	7%	100%
	Menos de 1 ano	90%	5%	5%	100%
	Entre 1 e 5 anos	81%	10%	9%	100%
	Entre 6 e 10 anos	100%	0%	0%	100%
	Entre 11 e 15 anos	100%	0%	0%	100%
	Entre 16 e 20 anos	0%	0%	0%	0%
	Mais de 20 anos	0%	0%	100%	100%
13. Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.	Resultados	60%	26%	14%	100%
	Menos de 1 ano	70%	25%	5%	100%
	Entre 1 e 5 anos	63%	24%	13%	100%
	Entre 6 e 10 anos	41%	41%	18%	100%
	Entre 11 e 15 anos	67%	0%	33%	100%
	Entre 16 e 20 anos	0%	0%	0%	0%
	Mais de 20 anos	0%	0%	100%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

Pela tabela é possível constatar que a maioria dos sujeitos pesquisados, independente do tempo no cargo, vêem necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebem, não estão satisfeitos com o modelo atual e recebem alocações com as quais não concordam. Observa-se também que no caso dos sujeitos que possuem entre 6 e 15 anos no

cargo, esta concordância é de 100%. Quando questionados sobre a facilidade na correção de irregularidades, apenas os sujeitos que estão entre 1 e 5 anos no cargo apresentaram uma proporção maior em concordar, sendo que os demais na maioria discordaram.

TABELA 17 – Correlação entre o grau de escolaridade e a variável 7 do fator 1

Variável	Escolaridade	Discordo	Neutro	Concordo	Total
07. Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.	Resultados	86%	7%	7%	100%
	Mestrado ou Doutorado	100%	0%	0%	100%
	MBA ou Pós-Graduação	81%	10%	9%	100%
	Graduação Completa	94%	3%	3%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

Pela tabela 17, constatou-se que todos os sujeitos que possuem mestrado ou doutorado vêm necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebem, não estão satisfeitos com o modelo atual e recebem alocações com as quais não concordam.

TABELA 18– Correlação entre a faixa etária e as variáveis 12 e 13 do fator 1

Variável	Faixa Etária	Discordo	Neutro	Concordo	Total
12. Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.	Resultados	78%	9%	13%	100%
	Entre 20 e 25 anos	50%	0%	50%	100%
	Entre 26 e 30 anos	90%	3%	7%	100%
	Entre 31 e 40 anos	77%	15%	8%	100%
	Entre 41 e 50 anos	68%	9%	23%	100%
	Mais de 50 anos	100%	0%	0%	100%
13. Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.	Resultados	60%	26%	14%	100%
	Entre 20 e 25 anos	83%	17%	0%	100%
	Entre 26 e 30 anos	72%	21%	7%	100%
	Entre 31 e 40 anos	54%	33%	13%	100%
	Entre 41 e 50 anos	50%	27%	23%	100%
	Mais de 50 anos	50%	0%	50%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

A tabela acima mostra que apesar de existir uma maior proporção de concordância entre os sujeitos entre 41 e 50 anos, a maioria dos sujeitos discorda, e acredita que existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, e que o modelo utilizado dificulta a análise de forma rápida e clara. O mesmo ocorre quando os sujeitos são questionados sobre a facilidade de solicitar correções, a maioria discorda, sendo que a maior proporção de concordância é encontrada entre os sujeitos que tem entre 20 e 25 anos.

Analisando a correlação do fator 1 com o perfil dos respondentes é possível concluir que:

- a) Os sujeitos que afirmam que há necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos, não estão satisfeitos com o modelo atual e recebem alocações com as quais não concordam, ocupam o cargo entre 6 e 15 anos e possuem mestrado ou doutorado;
- b) Os sujeitos que afirmam ter dificuldade em rastrear a origem dos custos indiretos, pois o modelo utilizado não permite a análise de forma rápida e clara, são, em sua maioria, superintendentes, gerentes, supervisores, especialistas e analistas, e sujeitos entre 41 e 50 anos. Já a maioria dos diretores concorda que não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos;
- c) Os gerentes e funcionários que ocupam o cargo entre 1 e 5 anos têm facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado, sempre que identificam uma irregularidade na distribuição, já os sujeitos entre 20 a 25 anos possuem dificuldades.

4.5.2 Fator 2: melhoria do controle gerencial

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas nas questões 15,16,17 18 e 20 , que compõem o fator 2:

TABELA 19 - Variáveis que compõe o fator 2

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
15- Sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos.	6%	9%	85%	100%
16- Em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade.	16%	43%	41%	100%
17- Os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo.	3%	4%	93%	100%
18- Para precificar corretamente produtos e serviços é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles.	4%	3%	93%	100%
20- Esta Instituição Financeira possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.	5%	4%	91%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela é possível constatar que:

- a) 85% dos sujeitos pesquisados concordam que sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos;
- b) 84% dos sujeitos afirmam que, em empresas de processo decisório descentralizado, o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade;
- c) 93% dos sujeitos afirmam que os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo;
- d) 93% dos sujeitos concordam que, para precificar corretamente produtos e serviços, é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles;
- e) 91% dos sujeitos concordam que a IF em que trabalham tem uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.

Assim, é possível concluir que os sujeitos pesquisados tendem a concordar que os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo. Afirmam ainda que, nas empresas de processo decisório descentralizado, o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade. Concordam também que os sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos.

Ademais, enfatizam que, para precificar corretamente produtos e serviços, é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles, e que a Instituição Financeira em que trabalham tem uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.

A tabela 20 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e as questões 15, 16, 17, 18 e 20 que compõem o fator 2.

TABELA 20 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 2

Questões do perfil	Assertiva 15	Assertiva 16	Assertiva 17	Assertiva 18	Assertiva 20
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	0,255	0,266	0,255	0,241	0,259
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,107	*0,329	0,124	0,201	0,126
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	0,205	0,237	*0,307	0,183	0,189
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	0,233	0,142	0,231	0,225	0,198
25. Qual seu grau de escolaridade?	0,218	0,132	0,109	0,114	0,086
26. Qual sua formação acadêmica?	0,205	0,246	0,253	0,258	*0,282
27. Qual sua idade?	0,250	0,200	0,162	0,189	0,210

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

* significância < 0,05

Pela tabela 21, observa-se que há correlações significantes entre as variáveis 16 e 22, 17 e 23 e 26 e 20. As diferenças podem ser analisadas nas tabelas a seguir.

TABELA 21 – Correlação entre as áreas dos sujeitos e a variável 16 do fator 2

Variável	Área	Discordo	Neutro	Concordo	Total
16- Em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade.	Resultados	5%	11%	84%	100%
	Centro de Custo	6%	22%	72%	100%
	Centro de Resultado	4%	2%	94%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

A tabela acima mostra que a maioria, independente da área em que atua, concorda que em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos apresenta maiores dificuldades, sendo que nos sujeitos dos centros de resultado esta proporção de concordância é maior.

TABELA 22 – Correlação entre tempo dos sujeitos na empresa e a variável 17 do fator 2

Variável	Tempo na Empresa	Discordo	Neutro	Concordo	Total
17- Os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo.	Resultados	3%	12%	85%	100%
	Menos de 1 ano	0%	0%	100%	100%
	Entre 1 e 5 anos	9%	3%	88%	100%
	Entre 6 e 10 anos	0%	20%	80%	100%
	Entre 11 e 15 anos	0%	6%	94%	100%
	Entre 16 e 20 anos	0%	25%	75%	100%
	Mais de 20 anos	0%	33%	67%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, verifica-se que todos os sujeitos com 6 a 10 anos e 16 a 20 anos de trabalho na instituição concordam que os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo. Os respondentes que trabalham de 1 a 5 anos na instituição são os únicos que expressam certa proporção de discordância.

TABELA 23 – Correlação entre a formação dos sujeitos e a variável 20 do fator 2

Variável	Formação	Discordo	Neutro	Concordo	Total
20- Esta Instituição Financeira possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.	Resultados	5%	4%	91%	100%
	Administração	7%	5%	88%	100%
	Economia	0%	0%	100%	100%
	Contabilidade	0%	11%	89%	100%
	Engenharia	6%	0%	94%	100%
	Matemática	33%	0%	67%	100%
	Outras	0%	0%	100%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, observa-se que todos os sujeitos com formação em economia e em outras áreas concordam que a Instituição Financeira em que trabalham possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.

Analisando o fator 2 e a correlação com o perfil dos respondentes é possível concluir:

- a) Os sujeitos dos centros de resultado afirmam que em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade;
- b) Os sujeitos que concordam que os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo, possuem entre 6 a 10 anos e 16 a 20 anos de trabalho na

instituição. Os respondentes que trabalham de 1 a 5 anos na instituição são os únicos que expressam certa proporção de discordância;

- c) Os sujeitos com formação em economia e em outras áreas concordam que a Instituição Financeira em que trabalham possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.

4.5.3 Fator 3: prazo de liberação dos dados

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas nas questões 6 e 11, que compõem o fator 3.

TABELA 24 – Variáveis que compõem o fator 3

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
06- Todas as vezes que identifiquei uma oscilação em um custo, tive facilidade em rastrear sua origem.	72%	7%	21%	100%
11- O prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do meu negócio, não tenho problema com este prazo.	77%	8%	15%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela é possível constatar que:

- a) 72% dos sujeitos pesquisados concordam que, todas as vezes que identificaram uma oscilação em um custo, tiveram dificuldades em rastrear a sua origem;
- b) 77% dos sujeitos afirmam que o prazo de liberação dos dados para análise não é satisfatório para a gestão do negócio.

Dessa forma, pode-se dizer que os sujeitos pesquisados tendem a discordar do fator 3. Eles tendem a afirmar que o prazo de liberação dos dados para análise não é satisfatório para a gestão do negócio, e todas as vezes que identificam uma oscilação em um custo, têm dificuldade em rastrear sua origem.

A tabela 25 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e as questões 6 e 11 que compõem o fator 3.

TABELA 25 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 3

Questões do perfil	Assertiva 6	Assertiva 11
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	0,269	**0,320
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,186	0,234
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	0,241	0,223
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	0,212	0,255
25. Qual seu grau de escolaridade?	0,207	0,182
26. Qual sua formação acadêmica?	0,273	0,154
27. Qual sua idade?	0,220	0,237

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

** significância < 0,01

Pela tabela acima, observou-se que há correlações significantes apenas entre as variáveis 11 e 21. No entanto, o valor da correlação (0,320) indica uma correlação fraca. As diferenças podem ser analisadas na tabela a seguir.

TABELA 26 – Correlação entre os cargos dos sujeitos e a variável 11 do fator 3

Variável	Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
11- O prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do meu negócio, não tenho problema com este prazo.	Resultados	77%	7%	16%	100%
	Diretor	83%	17%	0%	100%
	Superintendente	79%	0%	21%	100%
	Gerente	77%	0%	23%	100%
	Supervisor	93%	0%	7%	100%
	Especialista	46%	27%	27%	100%
	Analista	81%	10%	9%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

Pela tabela acima, constatou-se que nenhum dos diretores e apenas 1 supervisor concorda que o prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do negócio.

Analisando o fator 3 e a correlação com o perfil dos respondentes é possível concluir que:

- A maioria dos sujeitos pesquisados acredita que o prazo de liberação dos dados para conferência é insatisfatório, independente do seu perfil;

b) A maior dispersão de respostas para o fator 3 está correlacionada ao cargo.

4.5.4 Fator 4: reprocessamento dos dados

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas nas questões 2 e 14, que compõem o fator 4.

TABELA 27 – Variáveis que compõe o fator 4

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
02- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos indiretos.	76%	12%	12%	100%
14- O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.	50%	36%	14%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela é possível constatar que:

- a) 76% dos sujeitos pesquisados concordam que não possuem total controle sobre seus custos indiretos;
- b) 50% dos sujeitos afirmam que o tempo de correção e reprocessamento dos dados não é satisfatório, prejudicando o cronograma de trabalho.

Assim, pode-se dizer que os sujeitos pesquisados tendem a discordar também do fator 4. Os respondentes tendem a afirmar que o tempo de correção e reprocessamento dos dados não é satisfatório, prejudicando o cronograma de trabalho, e que não possuem total controle sobre os custos indiretos.

A tabela 28 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e as questões 2 e 14 que compõem o fator 4.

TABELA 28 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 4

Questões do perfil	Assertiva 2	Assertiva 14
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	0,185	*0,291
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,299	**0,405
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	0,242	0,190
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	0,227	0,235
25. Qual seu grau de escolaridade?	0,136	0,253
26. Qual sua formação acadêmica?	0,207	0,203
27. Qual sua idade?	0,172	0,185

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

* significância < 0,05, ** significância < 0,01

Pela tabela acima, observou-se que há correlações significantes entre as variáveis 14 e 21 e 14 e 22. No entanto, o valor das correlações (entre 0,291 e 0,405) indica correlações fracas. As diferenças podem ser analisadas nas tabelas a seguir.

TABELA 29 – Correlação entre os cargos dos sujeitos e a variável 14 do fator 4

Variável	Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
14- O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.	Resultados	50%	36%	14%	100%
	Diretor	66%	17%	17%	100%
	Superintendente	64%	22%	14%	100%
	Gerente	19%	45%	36%	100%
	Supervisor	67%	20%	13%	100%
	Especialista	36%	55%	9%	100%
	Analista	59%	41%	0%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, verificou-se que nenhum dos analistas concorda que o tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o cronograma de trabalho. Os gerentes possuem a maior proporção de concordância.

TABELA 30 – Correlação entre as áreas dos sujeitos e a variável 14 do fator 4

Variável	Área	Discordo	Neutro	Concordo	Total
14- O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.	Resultados	50%	36%	14%	100%
	Centro de Custo	61%	37%	2%	100%
	Centro de Resultado	41%	35%	24%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima é possível observar que os sujeitos dos centros de custos são os que possuem maior proporção de discordância.

Analisando o fator 4 e a correlação com o perfil dos respondentes é possível concluir:

- a) Com relação ao tempo de reprocessamento e correção dos dados, nenhum dos analistas concorda que é satisfatório;
- b) Os sujeitos dos centros custos são os que possuem a maior proporção de discordância, sendo que os gerentes são os que mais concordam.

4.5.5 Fator 5: previsibilidade do modelo de custeio

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas na questão 4, que compõe o fator 5.

TABELA 31 – Variáveis que compõe o fator 5

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
04- Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.	66%	16%	18%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela é possível constatar que:

- a) 66% dos sujeitos pesquisados concordam que, dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa, não é possível saber previamente quanto se irá pagar pela utilização de um produto ou serviço;
- b) Isto permite dizer que eles tendem a discordar do fator 5.

A tabela 32 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e a questão 4 que compõe o fator 5.

TABELA 32 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 5

Questões do perfil	Assertiva 4
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	0,278
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,284
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	*0,282
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	***0,354
25. Qual seu grau de escolaridade?	0,166
26. Qual sua formação acadêmica?	0,279
27. Qual sua idade?	0,205

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

* significância < 0,05, *** significância < 0,001

Pela tabela acima, observou-se que há correlações significantes entre a variável 4 e as variáveis 23 e 24. No entanto, o valor das correlações (entre 0,282 e 0,354) indica correlações fracas. As diferenças podem ser analisadas nas tabelas a seguir.

TABELA 33 – Correlação entre tempo dos sujeitos na empresa e a variável 4 do fator 5

Variável	Tempo na Empresa	Discordo	Neutro	Concordo	Total
04- Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.	Resultados	66%	16%	18%	100%
	Menos de 1 ano	57%	29%	14%	100%
	Entre 1 e 5 anos	75%	9%	16%	100%
	Entre 6 e 10 anos	54%	26%	20%	100%
	Entre 11 e 15 anos	69%	12%	19%	100%
	Entre 16 e 20 anos	100%	0%	0%	100%
	Mais de 20 anos	67%	0%	33%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, constatou-se que todos os sujeitos com 16 a 20 anos de empresa discordam que, dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto vai se pagar pela utilização de um serviço.

TABELA 34 – Correlação entre o tempo dos sujeitos no cargo e a variável 4 do fator 5

Variável	Tempo no Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
04- Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.	Resultados	66%	16%	18%	100%
	Menos de 1 ano	65%	20%	15%	100%
	Entre 1 e 5 anos	61%	19%	20%	100%
	Entre 6 e 10 anos	88%	6%	6%	100%
	Entre 11 e 15 anos	67%	0%	33%	100%
	Entre 16 e 20 anos	0%	0%	0%	0%
Mais de 20 anos	0%	0%	100%	100%	

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, constatou-se que os sujeitos que ocupam o cargo entre 1 e 5 anos possuem a maior proporção de concordância.

Analisando o fator 5 e a correlação com o perfil dos respondentes é possível concluir que:

- a) Todos os sujeitos com 16 a 20 anos de empresa discordam que, dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto se vai pagar pela utilização de um serviço;
- b) Os sujeitos que ocupam o cargo entre 1 e 5 anos possuem a maior proporção de concordância.

4.5.6 Fator 6: pré-validação dos custos

A tabela a seguir apresenta a frequência das respostas na questão 9, que compõe o fator 6:

TABELA 35 – Variáveis que compõe o fator 6

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
09 - Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.	3%	2%	95%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela é possível constatar que:

- a) 95% dos sujeitos pesquisados concordam que obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre os custos indiretos;
- b) Desse modo, pode-se dizer que os sujeitos pesquisados tendem a concordar com o fator 6.

A tabela 36 mostra a correlação entre as variáveis do perfil e a questão 9, que compõe o fator 6.

TABELA 36 – Correlação V de Cramer para as variáveis do fator 6

Questões do perfil	Assertiva 9
21. Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?	**0,309
22. Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):	0,239
23. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?	0,231
24. Há quanto tempo você ocupa este cargo?	0,156
25. Qual seu grau de escolaridade?	0,111
26. Qual sua formação acadêmica?	***0,337
27. Qual sua idade?	0,252

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

** significância < 0,01, *** significância < 0,001

Pela tabela 36, constatou-se que há correlações significantes entre a variável 9 e as assertivas 21 e 26. No entanto, o valor das correlações (entre 0,309 e 0,303) indica correlações fracas. As diferenças podem ser analisadas nas tabelas a seguir.

TABELA 37 – Correlação entre os cargos dos sujeitos e a variável 9 do fator 6

Variável	Cargo	Discordo	Neutro	Concordo	Total
09 - Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.	Resultados	3%	2%	95%	100%
	Diretor	17%	0%	83%	100%
	Superintendente	0%	0%	100%	100%
	Gerente	0%	9%	91%	100%
	Supervisor	0%	0%	100%	100%
	Especialista	9%	0%	91%	100%
	Analista	3%	0%	97%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Pela tabela acima, observou-se que nenhum dos superintendentes, gerentes e supervisores discordam que obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.

TABELA 38 – Correlação entre a formação dos sujeitos e a variável 9 do fator 6

Variável	Formação	Discordo	Neutro	Concordo	Total
09 - Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos	Resultados	4%	2%	94%	100%
	Administração	0%	2%	98%	100%
	Economia	6%	6%	88%	100%
	Contabilidade	6%	0%	94%	100%
	Engenharia	0%	0%	100%	100%
	Matemática	33%	0%	67%	100%
	Outras	33%	0%	67%	100%

Fonte: SPSS adaptado pela autora

Pela tabela acima, verificou-se que todos os sujeitos com formação em engenharia e em outras áreas concordam que obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.

Analisando o fator 6 e a correlação com o perfil dos respondentes é possível concluir que:

- a) A maioria dos respondentes, independente do cargo, concorda que uma pré-validação de custos antes da distribuição é uma forma de aumentar o controle sobre os custos indiretos;
- b) Esta maioria também permanece com a mesma opinião, independente da sua formação.

4.5.7 Conclusão da análise fatorial

Uma vez que os fatores 1 e 2 explicam conjuntamente cerca de 36% da variância dos dados, pode-se concluir que os aspectos mais importante em relação ao sistema de custeio da instituição financeira, na visão dos sujeitos pesquisados, referem-se à eficiência do controle de custos e à melhoria do controle gerencial.

Algumas variáveis não foram relacionadas a nenhum dos fatores de 1 a 6 anteriormente explicados, entretanto, analisadas separadamente apresentam forte tendência na opinião dos respondentes:

TABELA 39 – Variáveis não correlacionadas a nenhum fator

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
01- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos diretos.	7%	8%	85%	100%
03- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre a totalidade dos custos que recebo: diretos + indiretos.	66%	18%	16%	100%
05- Minha área tem autonomia para decidir sobre gastos internos, não necessitando de aprovação de outros gestores.	15%	10%	75%	100%
10- Trabalhar com limites de transferência entre áreas é uma estratégia que pode ser utilizada para controlar os limites de distribuição e ajudar a conter custos.	6%	4%	90%	100%
19- Resultados eficientes são alcançados por aumento de receita aliado a rígidos controles de custos.	4%	3%	93%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

A tabela acima mostra que mesmo entre as variáveis independentes é possível observar que as respostas caminham sempre na mesma direção, apontando que as mesmas opiniões são partilhadas pela maioria dos entrevistados.

4.6 Conclusão da pesquisa

Através da análise dos dados extraídos da análise fatorial, é possível concluir que a pesquisa atingiu seus objetivos, conforme quadro a seguir:

OBJETIVOS	FATORES RELACIONADOS	RESULTADOS
Verificar se existe eficiência no controle de custos diretos e indiretos dentro da atual metodologia	1 . Eficiência no controle dos custos	Em média 77% discordam que exista eficiência no controle de custos da IF
Verificar se existe necessidade de adoção de novos mecanismos que auxiliem o controle gerencial de custos	2 . Melhoria do controle gerencial	Em média 81% concordam com a adoção de mecanismos que melhorem o controle gerencial
Verificar se os profissionais estão satisfeitos com o prazo de liberação dos dados oriundos do atual modelo	3. Prazo de liberação dos dados	Em média 75% discordam que o prazo de liberação dos dados seja satisfatório
Verificar se os profissionais estão satisfeitos com o tempo de verificação e reprocessamento dos dados quando constatam alguma irregularidade na distribuição	4. Reprocessamento dos dados	Em média 63% discordam que o acerto e reprocessamento dos dados é feito no tempo adequado
Verificar se a atual metodologia permite conhecer previamente os custos que serão distribuídos	5. Previsibilidade do modelo de custeio	66% discordam que a metodologia utilizada permita prever custos com antecedência
Verificar qual a opinião dos profissionais sobre pré-validação de custos antes da distribuição	6. Pré-validação dos Custos	95% concordam que deveria haver uma pré-validação de custos antes da distribuição

QUADRO 7 – Objetivos correlacionados a fatores e resultados atingidos

Fonte: a Autora

Constatou-se pela opinião dos profissionais da IF analisada, que o modelo de custeio atualmente utilizado na IF apresenta vários focos de preocupação e discordância com relação a sua eficiência no controle gerencial de custos diretos e indiretos.

Esta preocupação foi observada na maioria dos respondentes, independente do perfil, pois ao associar os fatores encontrados com o perfil dos respondentes não foram observadas divergências que pudessem dividir substancialmente a opinião dos respondentes em grupos distintos, pelo contrário.

Analisando as principais variáveis encontradas, é possível destacar que:

- a) A maioria dos profissionais demonstrou preocupação com relação ao sistema atualmente utilizado na IF, sendo que: 86% não estão satisfeitos com o modelo, 82% recebem custos que não aprovaram previamente, 78% tem dificuldade em rastrear a origem dos custos e 60% de obter rápidas correções nas anomalias encontradas;
- b) Sob o enfoque da gestão, 85% acreditam ser o sistema de custeio essencial para gestão do negócio, 84% afirmam que a hierarquia descentralizada afeta o controle, 93% que

os custos impactam diretamente a política de preços, sendo que 93% também acreditam que é necessário validar custos antes de receber, para evitar problemas na precificação.

Avaliar estes resultados, leva as seguintes conclusões:

- a) Os profissionais desta IF percebem a importância do controle de custos e sabem que isto é fundamental na obtenção dos resultados, e não estão totalmente confortáveis com o atual sistema;
- b) Eles percebem dificuldades em controlar e corrigir custos indiretos recebidos, e sabem que isto impacta diretamente seu trabalho de análise;
- c) Eles acreditam que a hierarquia descentralizada afeta a atividade de controle, pois cada área tem autonomia sobre seus gastos, porém estas decisões impactam os preços dos produtos e serviços de outras áreas;
- d) Os respondentes concordam que deveria existir uma política de pré aprovação de custos antes de distribuí-los.

Desta forma, partindo das conclusões acima, e voltando a questão inicial que originou esta pesquisa : **O modelo de custeio atualmente utilizado contribui para o controle efetivo dos custos dentro da organização?**, é possível concluir que a resposta é: **Não totalmente, pois 77% não estão certos de que o modelo atualmente utilizado contribui para o efetivo controle dos custos dentro da organização.**

Além disto, é possível ainda concluir que o principal fator que leva os profissionais a responder desta forma esta relacionado a distribuição dos custos indiretos, pois ao analisar as variáveis que trataram os custos diretos e indiretos, obteve-se as seguintes respostas:

TABELA 40 – Variáveis correlacionadas a controle de custos

Variável	Discordo	Neutro	Concordo	Total
01- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos diretos.	7%	8%	85%	100%
02- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos indiretos.	76%	12%	12%	100%
03- Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre a totalidade dos custos que recebo: diretos + indiretos.	66%	18%	16%	100%

Fonte: a Autora adaptado do SPSS

Observando estes dados, fica perceptível que embora 85% dos respondentes acredita que tem controle sobre seus custos diretos, 76% deles afirma que não tem controle sobre seus custos indiretos. Já quando perguntados sobre a totalidade dos custos (diretos+indiretos), 66% deles respondem que não possuem total controle sobre eles. O que leva a concluir que a preocupação com a falta de controle sobre os custos indiretos é tão importante que sobrepõe a percepção que eles possuem de controle sobre os custos diretos.

Correlacionado estes resultados com o item 4.1 deste trabalho, onde é citado que a IF passa por um crescimento grande dos custos indiretos provocados por necessidade de atividades de controle como: risco, *compliance*, auditorias, pesquisas de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, investimento em recursos humanos, etc..., é possível entender o motivo que leva profissionais a focar com mais intensidade o comportamento dos custos indiretos.

Durante a pesquisa alguns dados foram observados pelo pesquisador que podem contribuir para análises futuras e desenvolvimento de novas pesquisas, e serão tratados no próximo item.

4.7 Conclusões Finais

Os aspectos mais relevantes observados pelo pesquisador no decorrer deste trabalho podem ser divididos em três blocos: aspectos positivos, aspectos preocupantes e contribuições de melhoria. Estes três grupos correspondem a conclusão que o pesquisador chegou após analisar o referencial bibliográfico, os dados estatísticos e as suas percepções sobre o modelo.

4.7.1 Aspectos positivos do modelo

Mesmo concluindo que os profissionais estão desconfortáveis com o atual modelo, durante a pesquisa foi possível observar que o atual modelo também possui aspectos positivos, e que também devem ser observados. Ao comparar o Modelo Combinado com a base bibliográfica levantada nesta pesquisa, é possível concluir que ele reúne muitas características positivas:

- a) É um modelo onde todos os custos são absorvidos pelos produtos, o que permite concluir que não existem custos que não estão alocados, o que para o consolidado da IF é um aspecto muito positivo, pois garante que a totalidade dos custos está associada à totalidade das receitas, sendo o lucro apurado corretamente; confirmando o que foi escrito pelos autores Hastings (1986) Martins (2003), Oliveira (2001), item 2.4.1.2 deste trabalho;
- b) é um sistema customizado, desenvolvido pelos profissionais de Controladoria da própria IF e voltado para atender às necessidades específicas do negócio. Esse aspecto é confirmado por Drucker (1999) e Matos (2003), item 2.4.1.2 deste trabalho;
- c) reúne vários aspectos de diferentes modelos para formar um único. Essa prática foi evidenciada como positiva por Martins (2003), item 2.4.3 deste trabalho;
- d) mantém como princípio básico o critério de “amarração” entre os dados da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial, o que garante uma conciliação aos dados, permitindo aos gestores tomar decisões de forma coerente e sobre dados fidedignos. Isso foi evidenciado por Oliveira (1997), item 2.5 deste trabalho.

4.7.2 Aspectos preocupantes do modelo

Embora possua aspectos positivos como relatados anteriormente, a pesquisa revelou que o modelo atual não é eficiente no controle de custos e gera desconforto nos gestores, principalmente com relação a política de distribuição dos custos indiretos. Na busca dos principais fatores que podem estar causando esta constatação, levantou-se algumas prováveis causas:

- a) descentralização do processo decisório: muitos centros de custo ligados a diferentes núcleos hierárquicos e cada núcleo hierárquico possui seu próprio orçamento, não havendo necessidade de autorização de outros núcleos para utilização dos recursos. Essa estrutura provoca um distanciamento natural entre os gestores, que podem perder o acompanhamento dos custos gerados pelos seus prestadores de serviço;
- b) análise pós-fato: não há análise preventiva, apenas reativa; ou seja, depois que os custos ocorreram e foram distribuídos, além disto, os custos e as receitas são

distribuídos em momentos diferentes, o que dificulta a análise da geração de valor agregado;

- c) ausência de limitador de custo: todo custo é atribuído ou rastreado para os centros de resultado, não havendo um limitador para essa distribuição, mesmo que tenha ultrapassado o orçamento;
- d) crescimento do número de produtos e serviços: é um fator que dificulta a implantação de direcionadores de custo, fazendo com que a revisão dos critérios no curtíssimo prazo seja imprescindível;
- e) velocidade de mudança na estrutura dos produtos: os produtos precisam ser cada vez mais customizados, provocando mudanças em sua estrutura de custeio. Existem alguns que envolvem na sua elaboração mais de três áreas hierárquicas diferentes, tornando o rastreamento de atividades uma atividade complexa;
- f) tempo e custo de processamento: o número de produtos e operações é muito grande e crescente a cada dia, o que representa inúmeras horas de processamento de sistemas para promover a distribuição dos custos. É um processo caro e demorado, e que quando há necessidade de reprocessamento não é flexível;

4.7.3 Contribuições de melhoria ao modelo

Ao longo desta pesquisa, surgiram algumas contribuições de melhoria que pudessem reduzir o efeito destas possíveis causas e corroborar com a evolução do modelo:

- a) Associar o atual modelo com uma política de *Transfer Pricing* baseada em custo, citado neste trabalho no item 2.6, transformando a maioria das áreas em geradoras de resultado, esta associação visa com que cada área passe a gerir seus próprios custos e gerenciar seus resultados;
- b) Limitar as transferências automáticas entre áreas ao orçamento, sendo que qualquer valor acima deste limite precise ser pré-aprovado, esta medida visa maior transparência nas relações entre as áreas e definição de critérios no repasse de custos;
- c) Alocar os preços nos produtos identificados por área de geração, assim as ineficiências apuradas em uma determinada área serão identificadas como sendo dela, não sendo

- mais diluídas entre outros custos, esta medida visa dar maior transparência ao custo final dos produtos, permitindo maior confiabilidade nas estratégias de precificação;
- d) Simplificar as grades de rateio através da utilização de custos pré-estabelecidos (orçamento), corrigidos quando necessário no processamento seguinte. Esta medida visa reduzir o tempo de processamento.

Essas sugestões visam buscar um aperfeiçoamento da metodologia atualmente utilizada, aproveitando com isto seus aspectos positivos e atuando em seus aspectos preocupantes, dando um enfoque especial à distribuição de custos indiretos entre os diferentes gestores, fato que, comprovadamente causa grande preocupação na maioria dos profissionais pesquisados.

Assim, a pesquisa leva finalmente a conclusão de que, o atual modelo não está totalmente adequado as necessidades de controle de custos almejadas pelos profissionais atuantes na IF foco deste estudo de caso, mas que baseado no referencial teórico aqui levantado, podem ser estudadas alternativas de melhoria a este processo em busca de maior eficiência gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 A pesquisa e seus objetivos

Este trabalho iniciou com o objetivo de conhecer com mais profundidade o funcionamento de um modelo de custeio específico de uma IF e a opinião de seus profissionais de controladoria e contabilidade gerencial sobre ele.

Justificou-se embasado na importância que as IF's exercem no cenário econômico e das ameaças a que estão sujeitas em função do contexto competitivo em que estão inseridas.

Foi desenvolvido com base na metodologia do estudo de caso, sendo que a pesquisa se desenvolveu em um ambiente único, o da IF denominada "IF Foco do Estudo de Caso".

Descreveu os conceitos básicos de sistema financeiro, contabilidade gerencial e das principais metodologias de custeio encontradas na literatura, além da metodologia específica desenvolvida pela IF foco deste estudo de caso que foi o principal foco desta análise.

A pesquisa bibliográfica apontou também que a modelagem de custos é um assunto complexo e que requer profundas análises antes de qualquer escolha, pois é preciso saber exatamente o que se busca antes de implantar soluções que possam não atender as necessidades da empresa, gerando muitas vezes desperdício de tempo e dinheiro.

Foi embasado por uma pesquisa quantitativa, feita através de um questionário, cujos resultados foram obtidos através de análise fatorial, e que permitiram que os objetivos específicos inicialmente estabelecidos fossem alcançados e a questão levantada respondida, remetendo a conclusão deste trabalho.

Além disto, no decorrer deste trabalho alguns aspectos relevantes foram observados com relação ao atual modelo, e foram transcritos no item 4.7 deste trabalho, como contribuições de melhoria a serem observadas e discutidas em oportunidades futuras.

Considerando todos estes fatores, e ainda que o controle dos custos é importante para obter a maximização dos resultados e ganhar vantagem competitiva, e que custos mal avaliados podem incorrer em sérios danos a saúde da empresa, é possível concluir que sem um efetivo controle de custos, é impossível projetar, avaliar e acompanhar resultados. As análises permitidas por um modelo eficiente de custeio produzem decisões estratégicas assertivas, como a inviabilização de um produto, uma unidade e até mesmo uma área, em

detrimento de outros. Um modelo de custeio adequado, transforma-se numa ferramenta de controle que indica onde a empresa está e para onde ela vai, dando aos seus gestores o poder de alterar este curso.

Apesar das constatações e preocupações levantadas pela pesquisa, a pesquisa mostrou também que os profissionais percebem que a IF tem uma forte preocupação com o controle de custos, e que tem investido e evoluído nesta direção, sendo esta posição manifestada por 91% dos respondentes. O que leva a crer que pesquisas como esta podem contribuir fortemente com a evolução do modelo, garantindo assim a perenidade dos processos de controle gerencial.

A pesquisa concluiu também que não existe um método de custeio único que atenda às necessidades de uma instituição onde as relações internas são tão complexas e numerosas, e que o caminho adotado pela IF de combinação de modelos parece ser o mais adequado a esta realidade.

5.2 Recomendações para futuras pesquisas

No decorrer desta pesquisa, muitos assuntos interessantes foram levantados, os quais ainda não puderam ser aprofundados aqui para não desviar o foco da pesquisadora. Dentre os principais temas, estão:

- a) análise da lucratividade dos bancos no Brasil nos últimos 30 anos considerando: “spreads” e taxas de administração x inflação;
- b) crescimento da proporção dos custos indiretos em empresas de serviços x empresas de bens de consumo tangíveis;
- c) análise do comportamento do lucro em função do crescimento das áreas de controle dentro das IF brasileiras nos últimos 10 anos.

Qualquer um dos temas acima pode ser considerado de grande aplicabilidade contemporânea, pois ajudará a compreender o movimento das IF no Brasil e sua contribuição para a saúde financeira de sua economia.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, P. H. **Reengenharia de bancos: custos e preços, atendimento ao cliente e estrutura organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D; ZOUAIN, D. M.. **Pesquisa quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006
- ANTHONY, R. N. **Contabilidade gerencial: introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1976.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária e crédito**. 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2007.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BISQUERRA, R.; SARIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRUNI, A. L. **Mercados financeiros: para certificação profissional ANBID 10 (CPA-10)**. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHING, H. Y. **Gestão baseada em custeio por atividades-ABM-Activity Based Management**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- COGAN, S. **Activity based costing [ABC]: a poderosa estratégia empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1995.
- COKINS, G. **Activity-Based Cost management: making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system**. Chicago: Irwin, 1996.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.
- CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, R. G. **Custos uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES, F. C. **Estudo de um sistema de custos para competitividade de bancos comerciais**. 1991. 121 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 34. ed. São Paulo: Cia das Letras, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, W. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Person Addison Wesley, 2003.

GOMES, J. S. **O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. Rio e Janeiro: Paz e Terra, 1998.

GREGOR, W. T.; MARA, J. P. Contaring costs through new distribution systems. **The Bankers Boston**, v. 176, n. 3, p. 28, May/June 1993.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

_____. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.

HASTINGS, D. F. **Sistemas de custos bancários: conceituação montagem e uso**. São Paulo: ICBC, 1986.

HISTÓRIA das instituições financeiras: série pesquisa e divulgação. São Paulo: Estrela Alfa, 1972. v. 1

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, M. S. **Cost account: a management emphasis**. 10th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

_____; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Advanced management accounting**. 3rd. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____; COOPER, R. **Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance**. 3rd. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

_____; _____. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

LACERDA, A. C. **Crise e oportunidade**: o Brasil e o cenário internacional. São Paulo: Lazuli, 2006.

_____. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAMY, R. **Custo de produtos e serviços bancários**. 2. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1987.

LEONE, G. S. G. **Custos**: um enfoque administrativo. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

_____. **Dicionário de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARONI NETO, R. **Análise comparativa entre modelos de mensuração de resultados**: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico. 2001. 230 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, J. M. **Gestão estratégica de custos e lucratividade**. Rio de Janeiro: Papel & Virtual, 2003.

MAURO, C. A. **Preço de transferência baseado no custo de oportunidade**: um instrumento para promoção da eficácia empresarial. 1991. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

MILLER, J. G.; VOLLMANN, T. E. The hidden factory. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 5, p. 142-150, Sept/Oct, 1985.

NAKAGAWA, M. **ABC custeio baseado em atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. O. **Contabilidade de instituições financeiras**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NOBREGA, M. **O Brasil em transformação**. São Paulo: Gente, 2000.

_____. **O futuro chegou**: instituições e desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Globo, 2005.

OLIVEIRA, J. S. **Análise das metodologias de apuração de custos nos bancos brasileiros**. 1997. 387 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

_____. **Importância da mensuração de custos como instrumento para mensuração do desempenho frente à revolução tecnológica do setor financeiro**. São Paulo: Fecap, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturação e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2.º ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos**, São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, R. F dos. **Uma abordagem de preços de transferência nas movimentações de recursos financeiros entre unidades de negócio**. 1994. 188 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1994.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SPSS. **Statistical Package for the Social Sciences**. Base 10.0 User's Guide. Chicago: SPSS, 1999.

TRIVINOS, A. N S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNEY, P. B.B. **Activity Based Costing: the performance breakthrough**. London: Kogan Page, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOSSÁRIO

ACTIVITY BASED COSTING: expressão de origem inglesa usada para descrever é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos.

ACTIVITY BASED MANAGEMENT: expressão da língua inglesa que descreve a gestão baseada em custeio por atividade. É o modelo de gestão que utiliza o Custeio por Atividade (*ABC – Activity Based Costing*) para gerenciar a organização e a produção.

COMPLIANCE: palavra de origem inglesa que vem do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Através das atividades de compliance, qualquer possível desvio em relação a uma política estabelecida pode ser identificada e evitada.

COST DRIVER: palavra de origem inglesa usada para definir o critério de direcionamento de custos utilizado no modelo abc de um departamento

CRONOANÁLISE: usa a cronometragem como ferramenta e apura melhor a medição do tempo real para a indicação do tempo previsto, ou seja, com o tempo medido, devemos avaliar o ritmo do operador, avaliar estatisticamente o número de medições exigidas e o grau de confiabilidade, para obter um tempo puro. Pode ser aplicada em qualquer setor onde haja a atividade humana.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO: ato ou efeito de departamentalizar; subdivisão em departamentos de uma unidade gerencial de grande tamanho; descentralização.

FLOATING: palavra inglesa que significa flutuando ou flutuação. É usado no mercado financeiro para classificar os recursos de clientes que permanecem transitoriamente nos bancos, e que podem ou não serem remunerados.

OVERHEAD: palavra de origem inglesa que é utilizada para classificar o custo indireto apropriado aos produtos. Normalmente tem como critério de rateio a mão de obra produtiva. Ex: área de recursos humanos de uma empresa de alimentos.

SPREAD: palavra da língua inglesa que significa abertura. É utilizada no mercado financeiro normalmente como referência da diferença entre a taxa de empréstimo cobrada pelos bancos dos tomadores de crédito e a taxa de captação paga aos clientes.

TRANSFER PRICING: expressão da língua inglesa que entre outros significados, é utilizada para descrever um processo utilizado para distribuir resultados entre áreas internas de uma mesma empresa.

APÊNDICE A – Questionário

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Pesquisa acadêmica para obter a opinião dos gestores sobre a eficiência gerencial do sistema de custeio em uma grande instituição financeira

Mestranda: Bartira Rugai
Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti

1ª Parte – Questões objeto da pesquisa. As questões abaixo dizem respeito a sua opinião sobre o sistema de custeio desta instituição financeira e suas expectativas de melhoria. Escolha para cada assertiva uma alternativa usando a escala: 1 – concordo totalmente; 2 – concordo parcialmente; 3 – não concordo e nem discordo; 4 – discordo parcialmente; 5 discordo totalmente.

Assertivas		1	2	3	4	5
1	Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos diretos.					
2	Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre meus custos indiretos.					
3	Em minha área de atuação eu tenho total controle sobre a totalidade dos custos que recebo: diretos + indiretos.					
4	Dentro da metodologia de custeio adotada pela empresa é possível saber previamente quanto eu vou pagar pela utilização de um serviço.					
5	Minha área tem autonomia para decidir sobre gastos internos, não necessitando de aprovação de outros gestores.					
6	Todas as vezes que identifiquei uma oscilação em um custo, tive facilidade em rastrear sua origem.					
7	Não vejo necessidade em obter maior controle sobre os custos indiretos que recebo, estou satisfeito com o modelo atual e não recebo alocações com as quais não concordo.					

8	Os custos que recebo de outras áreas não influenciam nos meus resultados, pois não recebo custos que não aprovei previamente.					
9	Obter uma pré-validação dos custos antes de distribuí-los seria uma forma de aumentar o controle sobre custos indiretos.					
10	Trabalhar com limites de transferência entre áreas é uma estratégia que pode ser utilizada para controlar os limites de distribuição e ajudar a conter custos.					
11	O prazo de liberação dos dados para análise é satisfatório para a gestão do meu negócio, não tenho problema com este prazo.					
12	Não existem dificuldades em rastrear a origem dos custos indiretos, o modelo utilizado permite a análise de forma rápida e clara.					
13	Sempre que identifico uma irregularidade na distribuição, eu tenho facilidade em solicitar a correção dentro do prazo adequado.					
14	O tempo de correção e reprocessamento dos dados é satisfatório e não prejudica o meu cronograma de trabalho.					
15	Sistemas de custos integrados com sistemas de gestão são ferramentas eficientes no controle de gastos.					
16	Em empresas de processo decisório descentralizado o controle dos custos indiretos normalmente apresenta maior complexidade.					
17	Os custos, sejam eles diretos ou indiretos, interferem diretamente na política de preços dos produtos, afetando o resultado das áreas e da organização como um todo.					
18	Para precificar corretamente produtos e serviços é necessário conhecer previamente os custos que incidirão sobre eles.					
19	Resultados eficientes são alcançados por aumento de receita aliado a rígidos controles de custos.					
20	Esta Instituição Financeira possui uma forte preocupação com o controle de custos e investe constantemente em mecanismos de melhoria do controle gerencial.					

2ª Parte – Questões sobre o perfil dos respondentes. Assinale apenas uma das alternativas apresentadas em cada pergunta.

21 – Qual o cargo que você ocupa nesta instituição financeira?

() Diretor () Superintendente () Gerente () Supervisor () Especialista

22 – Sua Área é classificada como (considerar aqui o núcleo hierárquico ao qual você pertence ou é responsável):

() Centro de Custo

() Centro de Resultado

23 – Há quanto tempo você trabalha nesta instituição financeira?

- Menos 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos Mais de 20 anos

24 – Há quanto tempo você ocupa este cargo?

- Menos 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos Mais de 20 anos

25 – Qual seu grau de escolaridade?

- Mestrado ou Doutorado
- MBA ou Pós Graduação
- Superior
- Segundo Grau
- Primeiro Grau

26 – Qual sua formação acadêmica?

- Administração
- Economia
- Contabilidade
- Engenharia
- Matemática
- Outros _____(especificar)

27 – Qual sua idade?

- Menos 20 ano Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 30 anos Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos Mais de 50 anos