

PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL COM RELAÇÃO AO USO DAS METODOLOGIAS DE CUSTEIO ADOTADAS PELA EMPRESA

César Augusto Tibúrcio Silva

Lenir Guerra Da Costa

Márcia Helena Stelmo Da Silva

Resumo:

O presente trabalho consiste de um estudo de caso realizado em uma instituição financeira sobre as metodologias de custeio por ela adotada ao longo da sua história: custeio por absorção, custeio direto ou variável e o Custeio Baseado em Atividades (ABC). Inicialmente, é feita uma rápida contextualização das particularidades das instituições financeiras e dos fatores que as levaram a implantar sistemas para controle de custos. Em seguida, foi feita uma abordagem conceitual das referidas metodologias, onde se buscou extrair da literatura a aplicabilidade dessas ferramentas nas empresas prestadoras de serviços, em especial nas instituições financeiras. Por último, foi apresentado o cenário da instituição financeira objeto da pesquisa, seu sistema de custos, a análise dos dados coletados e os resultados obtidos com a pesquisa. Os resultados indicam que houve um incremento na utilização do sistema de custo da empresa a partir da alteração da metodologia do custeio por absorção para o custeio variável. Indicam, ainda, que o ABC apresentou baixo índice de utilização, porém, obteve significativo grau de aceitabilidade.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL COM RELAÇÃO AO USO DAS METODOLOGIAS DE CUSTEIO ADOTADAS PELA EMPRESA

César Augusto Tibúrcio Silva tiburciosilva@aol.com

Lenir Guerra da Costa

Márcia Helena Stelmo da Silva

Resumo

O presente trabalho consiste de um estudo de caso realizado em uma instituição financeira sobre as metodologias de custeio por ela adotada ao longo da sua história: custeio por absorção, custeio direto ou variável e o Custeio Baseado em Atividades (ABC). Inicialmente, é feita uma rápida contextualização das particularidades das instituições financeiras e dos fatores que as levaram a implantar sistemas para controle de custos. Em seguida, foi feita uma abordagem conceitual das referidas metodologias, onde se buscou extrair da literatura a aplicabilidade dessas ferramentas nas empresas prestadoras de serviços, em especial nas instituições financeiras. Por último, foi apresentado o cenário da instituição financeira objeto da pesquisa, seu sistema de custos, a análise dos dados coletados e os resultados obtidos com a pesquisa. Os resultados indicam que houve um incremento na utilização do sistema de custo da empresa a partir da alteração da metodologia do custeio por absorção para o custeio variável. Indicam, ainda, que o ABC apresentou baixo índice de utilização, porém, obteve significativo grau de aceitabilidade.

Área Temática: Gestão de Custos na Empresas de Comércio e de Serviços

1 INTRODUÇÃO

O ambiente político brasileiro, as regulamentações existentes, a globalização, a evolução tecnológica e a concorrência acirrada exigem das instituições financeiras a procura da excelência de sistemas de custeio para direcionar investimentos de capital, fornecer metas aos gerentes, julgar as eficiências de processos internos e avaliar a rentabilidade dos produtos. Para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo de hoje, as instituições precisam perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdício e reduzindo custos.

Nesse sentido, torna-se essencial para as instituições financeiras o conhecimento da estrutura de custos e dos fatores que influenciam os custos do negócio para que possam fazer suas escolhas estratégicas. Assim, conhecer e analisar a estrutura de custos da instituição constitui-se em ferramenta que desempenha importante papel nas decisões gerenciais, pois, a partir destas, são extraídas informações que são úteis para a organização e seus níveis hierárquicos. Aliado a isso, é imprescindível a existência de um sistema de gestão de custos, capaz de fornecer aos gestores informações sobre os custos das atividades, dos processos, dos clientes e dos produtos e serviços da instituição financeira.

A complexidade da estrutura de custos, a diversidade de produtos e serviços oferecidos, o volume de atividades, o grau de exigência dos clientes evidenciam a dificuldade de se eleger nas instituições financeiras uma metodologia de custeio capaz de fornecer informações adequadas sobre custos. Dessa forma, uma pesquisa interna com foco nas metodologias de custeio utilizadas e em uso por uma instituição financeira demonstrará se

essas ferramentas atendem as expectativas dos gestores quanto à administração dos seus custos.

As práticas adotadas pelas empresas bancárias para apuração de custos geralmente não são de conhecimento público. Esse desconhecimento dificulta a exploração dessa matéria por temas acadêmicos. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar, por meio de um estudo de caso, a percepção dos gerentes de uma instituição financeira com relação ao uso das metodologias de custeio adotadas pela empresa.

Para a consecução desse objetivo o trabalho está estruturado em seis capítulos, além dessa introdução. No segundo capítulo são abordados as características das instituições financeiras e os fatores que as levaram a se preocupar com a implantação de sistemas de custos. No terceiro são apresentadas finalidades dos sistemas de custo e abordados de forma resumida alguns conceitos e aplicabilidades das metodologias de custeio adotadas pela empresa pesquisada. O quarto descreve características da instituição financeira pesquisada e um breve relato do seu sistema de custos. O quinto capítulo traz a metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho e a descrição da montagem do estudo de caso. O sexto demonstra os resultados obtidos com a pesquisa e confronta esses resultados com a literatura consultada e ainda, apresenta os resultados das associações encontradas entre os itens questionados e o perfil dos respondentes. O sétimo capítulo oferece as conclusões decorrentes da pesquisa efetuada e a recomendação para trabalhos futuros.

2 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As instituições financeiras se distinguem das demais organizações em quatro quesitos, considerados importantes por Almeida e Marques (1998). O grau de regulamentação ao qual estão sujeitas para funcionar é o principal deles, pois, praticam atividades normais das outras entidades, que envolvem tanto atividades produtivas como administrativas, e ainda, são acrescidas a estas, a obrigação de atender as necessidades de controle e de prestar uma série de informações ao Banco Central, sob pena de pagamento de multa e outras formas de penalidades.

O segundo quesito é com relação à natureza dos produtos e serviços oferecidos. As instituições através de seus produtos e serviços funcionam como agentes do governo na aplicação de suas políticas monetárias, como por exemplo, os recolhimentos compulsórios, fazendo com que seus produtos e serviços estejam sujeitos à rigidez e as alterações das normas vigentes.

A dinâmica do mercado é seu terceiro quesito. As constantes mudanças no cenário político, econômico e tecnológico fazem com que tenham uma forma de gerenciamento complexo, não só do ponto de vista do cliente em termos da otimização do custo e da melhoria da qualidade do atendimento, mas também, e principalmente com relação à segurança bancária.

O quarto e último quesito, diz respeito à amplitude, a natureza, a característica e o detalhamento das informações que são prestadas. Para as instituições financeiras o volume é maior que nas empresas não financeiras.

No início de suas atividades, as instituições financeiras tinham a função exclusiva de captar recursos dos poupadores e emprestá-los aos indivíduos ou empresas, realizando assim “o que se chama de intermediação financeira”. Como forma de compensar o cliente por deixar seus recursos aplicados, os bancos remuneravam esses valores, dando origem aos “custos financeiros” – juros pagos sobre as captações. Os recursos captados eram repassados pelos bancos aos clientes tomadores de empréstimos que pagavam por essa operação, surgindo assim as “receitas financeiras” – receitas geradas pela aplicação (Lamy, 1987, p. 13).

De acordo com Lamy (1987, p. 40), o *Spread*, resultado da intermediação financeira, constitui-se na “fonte tradicional de receitas” das empresas bancárias. O autor cita, também,

que além do custo financeiro, um outro custo incidente nos bancos é o administrativo, aqueles incorridos pela atuação da instituição, decorrentes da manutenção de uma estrutura para atender aos clientes e gerir os negócios.

3 FINALIDADES DOS SISTEMAS DE CUSTO E METODOLOGIAS DE CUSTEIO

Segundo Martins (2003) a Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, surgiu da necessidade de avaliação de estoques e depois passou a explorar o seu potencial para duas importantes tarefas: controle e tomada de decisões. Para Garrison & Noreen (2001) o sistema gerencial de custeio deve fornecer dados de custos para auxiliar os gerentes a planejar e dirigir, além de controlar e tomar decisão.

São apontadas, por Kaplan e Cooper (1998), três principais funções dos sistemas de custeio: avaliar estoques e medir o custo de bens para geração de relatórios financeiros; estimar despesas operacionais de produtos serviços e clientes e oferecer *feedback* econômico sobre eficiência do processo. Acrescenta que a primeira função é para atendimento a demanda de informações externas e as duas últimas para suprir as necessidades internas da organização.

As finalidades principais das metodologias de custeio aplicáveis aos bancos, citadas por Abensur (1997), são fornecer informações: para contabilidade financeira realizar demonstração de lucros e perdas e avaliação de estoques; para controle de processos e para planejamento e tomada de decisões. Embora existam vários métodos de custeamento que fazem apurações de custos, com objetivos, propósitos e mecanismos distintos, para as finalidades deste estudo, serão abordadas de forma resumida as características básicas das metodologias de custeio adotadas pela instituição financeira pesquisada: custeio por absorção, o variável e o Custeio Baseado em Atividades.

O custeio por absorção é proveniente da aplicação dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos e nasceu com a Contabilidade de Custos. Esse método foi desenvolvido para atender as necessidades de avaliação de estoques e para estabelecimento de preços de produtos e serviços (Martins, 2003). O absorção é considerado o método de apuração de custo mais comum. Nesta forma de custeio todos os custos de fabricação, sejam eles fixos ou variáveis, são apropriados às unidades dos produtos. As despesas de vendas e administrativas compõem o resultado do período. Essa metodologia é amplamente utilizada para fins de relatórios financeiros externos e nos demonstrativos para efeitos tributários (Garrison & Noreen, 2001, p. 57).

A utilização de rateios para distribuir custos é geralmente apontada como a principal desvantagem do custeio por absorção, uma vez que nem sempre os critérios de rateios adotados são objetivos, podendo ocasionar distorções no resultado dos produtos. Santos (2000, p. 41) defende que a utilização desse custeio como “instrumento gerencial de tomada de decisão é falho em muitas circunstâncias”, em virtude do rateio dos custos fixos que poderão levar às alocações arbitrárias. Martins (2003, p. 197) afirma que o uso de um valor apurado com a aplicação do custeio por absorção, “normalmente”, não possui “grande utilidade para fins gerenciais” por causa da parcela dos custos fixos alocadas nesse valor.

Para essa finalidade, o custeio por absorção apresenta três grandes problemas: (1) os custos fixos existem independentemente da produção desta ou daquela unidade, sua existência está voltada muito mais para a capacidade de produção do que para produzir uma unidade a mais do produto; (2) os custos fixos não dizem respeito a um produto específico e quase sempre são distribuídos com base em critérios de rateio arbitrários; (3) por último, o custo fixo por unidade depende do volume de produção, aumentando a produção tem-se menor custo unitário ou vice-versa. O custo de um produto pode variar, ainda, não em função do seu volume de produção, mas em função da quantidade de outros itens fabricados pela empresa (Martins, 2003).

No ambiente das instituições financeiras, o custeio por absorção é indicado por Hastings (1986) como a metodologia estrategicamente mais vantajosa quando considerada a rentabilidade da organização como um todo. Segundo Lamy (1987), o custeio por absorção foi inicialmente adotado por muitos bancos, que posteriormente vieram a rever suas posições, uma vez que essa metodologia não atendia as necessidades das instituições financeiras. De acordo com o autor, a utilização do custeio por absorção nas instituições financeiras traz as seguintes desvantagens: não possibilita administração por produto, confunde centro de responsabilidade e dificulta a análise da unidade e do produto; considera o total dos custos como fixo, não levando em consideração que o custo da mão-de-obra em bancos está mais próximo de ser considerado variável; não permite conhecer os componentes do custo do produto e nem o fator que o torna mais caro; trata todos os produtos de uma só vez, isso faz com que a redução de custo ou de volume de um deles altere o custo dos demais; não particulariza as atividades envolvidas no produto, não permitindo assim, a avaliação da forma de processamento.

Como alternativa ao custeio por absorção, tem-se o custeio direto ou variável para atender as necessidades de informações que facilitassem o controle e a tomada de decisão. No custeio direto são alocados aos produtos somente os custos variáveis, os custos fixos são considerados despesas do período, sendo apresentados diretamente na demonstração do resultado (Martins, 2003).

Maher (2001) escreve que essa metodologia permite a elaboração da demonstração de resultado pelo “formato da margem de contribuição”, sendo muito útil aos tomadores de decisões, pois apresenta melhor entendimento da relação entre preço, custo e volume. Além de apresentar a separação dos custos em fixos e variáveis.

Garrison & Noreen (2001) resumem em sete as vantagens do custeio variável: (1) a demonstração do resultado confeccionada nesta metodologia torna viável a extração dos dados para análise do custo, volume e lucro (CVL); (2) o lucro do período não é afetado pelas variações dos estoques, fazendo com que os lucros caminhem no mesmo sentido das vendas; (3) o custo unitário não contém custos fixos; (4) enfatiza o impacto dos custos fixos sobre os lucros; (5) facilita a estimativa da lucratividade dos segmentos; (6) conjuga-se com os métodos de controle de custos (custo padrão e orçamentos flexíveis); e (7) o lucro líquido está mais próximo do fluxo líquido de caixa. Entretanto, o custeio direto não é aceito pelas autoridades fiscais e nem pelos auditores externos para fins de elaboração dos relatórios financeiros oficiais (Martins, 2003).

No contexto das instituições financeiras, Lamy (1987) afirma que o custeio direto é mais adequado que o custeio por absorção, pois possibilita uma variedade de análises sem se prender ao preço final do produto.

Hastings (1986, p. 131) entende que o custeamento variável é “inadequado para o ambiente das instituições financeiras”. Para justificar seu entendimento, o autor aponta duas razões: primeiro porque os custos administrativos dos bancos são invariáveis em sua quase totalidade e o segundo está na organização da instituição financeira, que descentraliza o processo decisório sobre a colocação dos produtos nas unidades de ponta e centraliza o processo decisório de produção na unidade gestora, dificultando a “consciência dos custos”, se estes não forem bem divulgados.

Ao Custeio Baseado em Atividades (ABC) é atribuída a capacidade de reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. A diferença fundamental entre o ABC e os sistemas tradicionais é o tratamento dado aos custos indiretos (Martins, 2003). O Custeio Baseado em Atividades foi criado na década de 80, com o objetivo de prover as necessidades de informações precisas sobre custos de produtos, serviços, clientes e canais. Esse método permite que os custos indiretos e de apoio sejam direcionados,

primeiramente as atividades e processos e posteriormente aos produtos, serviços e clientes (Kaplan e Cooper, 1998).

O pressuposto desse sistema é que os recursos são consumidos por suas atividades e não pelos produtos, ou seja, os produtos resultam das atividades necessárias para sua elaboração e comercialização. Com o ABC é possível rastrear as atividades mais relevantes, identificando as várias rotas de consumo dos recursos disponíveis na organização. Com a análise dessas atividades, a administração busca o planejamento e a realização do uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa com o intuito de otimizar a lucratividade dos investidores e de criar valor para os clientes (Nakagawa, 1995).

O ABC mostra, também, aos gerentes de maneira clara os aspectos econômicos envolvidos em suas operações. O conhecimento desses aspectos leva ao gerenciamento baseado na atividade – ABM, que é uma forma de gestão que proporciona aos dirigentes das organizações uma visão mais centrada do que ocorre no nível operacional e estratégico (Kaplan e Cooper, 1998).

O Custeio Baseado em Atividades pode ser aplicado nas empresas prestadoras de serviço. De acordo com Kaplan e Cooper (1998), essas empresas são as mais beneficiadas com o uso ABC, isso porque o maior volume dos seus custos é indireto e “aparentemente” fixo. Matos (2004) afirma que os custos pertinentes às atividades administrativas e de suporte vêm crescendo em relação aos custos diretos. Essa tendência também é observada nas instituições financeiras, especialmente pela redução do número de empregados nas unidades de ponta em comparação com o crescimento da estrutura de apoio administrativo e operacional. O autor ainda assegura que o ABC é adequado para aplicação nas empresas prestadoras de serviços. Ele entende que o alcance da gestão eficiente de custos se dá com a aplicação da análise de custos baseado na atividade, composta por três importantes campos da administração de custos: (1) custeio dos objetos de custo; (2) orçamento de custos e (3) gerenciamento dos recursos produtivos. O objetivo da análise do primeiro é o cálculo sistemático dos seus custos, assim como os custos unitários dos serviços requeridos pelos clientes. O orçamento de custos diz respeito ao suprimento de recursos produtivos indispensáveis às atividades. Por último, no gerenciamento dos recursos, a análise de custos está relacionada com o uso eficiente dos recursos produtivos utilizados na realização das atividades.

Algumas dificuldades têm sido atribuídas a essa metodologia, entre elas destacam-se as que se seguem: a complexidade do ABC é apontada pela literatura como uma das grandes desvantagens, conforme afirmado por Clemente e Souza (2004, p. 72). Os autores salientam também, que pode ocorrer enfraquecimento do propósito da acurácia da informação com o uso “excessivo de direcionadores de custo para ratear os custos indiretos do processo, que são comuns a várias atividades”; a subjetividade encontrada na estimativa de tempo gasto para a realização de determinada tarefa, pode ocasionar erros de medição e conseqüentemente na alocação dos custos (Khoury e Ancelevicz, 2000); outro dificultador apontado é o custo do sistema, que está diretamente relacionado com a quantidade de direcionadores utilizados. Um número maior de grupos de recursos e atividades eleva a precisão do sistema, porém exige quantidade maior de direcionadores o que provoca aumento de custos (Pamplona, 1997).

4 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA

Antes de iniciar a análise das informações, é importante discorrer sobre a instituição financeira objeto da pesquisa, trazendo de forma sucinta suas principais características e atividades, estrutura organizacional e algumas particularidades.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira constituída sob a forma de empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Fazenda. Como instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do

Governo Federal, a CAIXA está sujeita às decisões e à disciplina do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil

A estrutura atual da empresa é formada por unidades da matriz e filiais. As unidades da matriz são responsáveis pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados, centralizando a representação de todos os processos que sustentam as atividades da instituição. As filiais são extensões de determinados processos existentes na matriz, sendo responsáveis pela execução das atividades relacionadas aos processos no âmbito das respectivas abrangências.

Sob a coordenação da estrutura central, estão os 75 Escritórios de Negócios (EN), unidades responsáveis pela gestão regional dos negócios da empresa e da rede de pontos de venda, nas regiões em que operam. Com aproximadamente 2.200 unidades de ponta, responsáveis pela comercialização dos produtos e serviços da instituição e uma extensa rede de atendimento: 8.900 revendedores lotéricos, 3.000 correspondentes bancários e 3.800 terminais de auto-atendimento¹, a CAIXA se faz presente em todo o território nacional (CAIXA – SUDEC²). A instituição possui em seu portfólio aproximadamente 1.400 produtos distribuídos nas linhas de captação, aplicação e prestação de serviços, cujo controle fica sob a responsabilidade de 54 unidades gestoras localizadas na matriz.

Na condição de empresa pública a CAIXA está sujeita a uma série de limitações que dificultam sua participação no mercado. Por um lado, é exigido da empresa o mesmo desempenho operacional dos concorrentes, tanto em resultados econômicos e financeiros como agilidade na prestação de serviços. Por outro, em decorrência de sua missão social, dela são cobrados benefícios para sociedade na forma de financiamentos com taxas de juros reduzidas (Dornelles, 1999).

Até a década de 80, a CAIXA tinha seus registros restritos à contabilidade societária e pública orçamentária. Com o acirramento da concorrência e as mudanças ocorridas no cenário econômico, a empresa deu início aos estudos sobre sua estrutura de custos. Assim, a partir de 1987 a CAIXA iniciou o desenvolvimento do sistema eletrônico de apuração de custos, receitas e resultados (SICRR), culminando com sua implantação em 1992, tendo por base o método do custeio por absorção total (Tofanelli, 2003).

O custeio por absorção foi utilizado pela empresa no período de 1992 a 1996. Neste período, todos os custos e receitas eram rateados aos pontos de venda e aos produtos e serviços. Esse modelo previa a alocação dos custos em duas fases distintas: na primeira fase eram apropriados os custos diretos e receitas diretas aos produtos e às unidades. Na fase seguinte, os custos e receitas apropriados nas unidades de apoio regional e nas unidades da matriz eram distribuídos para os pontos de venda, através de rateio, com base em parâmetros específicos para cada tipo de custo ou receita (informação verbal³).

Com a preocupação de otimizar seu sistema de custos e de implementar na empresa os princípios gerenciais da eficácia, eficiência, economicidade e avaliação de resultados, a CAIXA contratou os serviços de consultoria externa para desenvolver, em conjunto com equipe de empregados, estudos no sentido de dotar a empresa de um sistema de informações gerenciais integrado aos sistemas de informações operacionais. Dessa forma, a partir de 1996 a empresa reformulou o SICRR e passou a adotar o custeio direto ou variável para apuração dos custos, receitas e resultados, incorporando alguns conceitos do sistema de Gestão Econômica (GECON). Segundo Miranda *et al.* (2003, p. 93), o GECON é um modelo

¹ Compreende os Postos de Atendimento Eletrônico, Banco 24 Horas e Salas de Conveniência.

² Dados coletados na intranet - <http://www.sudec.mz.caixa/>.

³ Informação obtida com o Gerente Nacional de Contabilidade Orçamentária e de Resultados, Sr. Luiz Antônio de Castro.

gerencial que busca “melhoria dos processos internos por meio do gerenciamento das atividades”, que tem por foco a “apuração do lucro econômico”.

Além do SICRR que é o sistema corporativo da empresa, a CAIXA desenvolveu em 1998 o Sistema de Apuração de Custos Baseada em Atividades (SIABC), com a finalidade de atender demandas emergenciais de apuração de custos por parte dos gestores de serviços prestados ao governo federal (CAIXA, 2001).

A necessidade desse sistema surgiu quando os fundos governamentais passaram a exigir maior transparência na gestão de serviços prestados pela CAIXA. Os próprios fundos governamentais elegeram como padrão o Custeio Baseado em Atividades, de forma a manter uniformidade na contabilidade de custos (CAIXA, 2001).

No início, as unidades que demandavam a apuração de custos, com a utilização da metodologia ABC, eram aquelas que prestavam serviços ao governo federal e que necessitavam de dados para negociar tarifas ou taxas de administração. Atualmente, percebem-se mudanças comportamentais na organização e o volume das demandas para apuração de custos começou a crescer e a surgir de diversas unidades, num reconhecimento ao caráter estratégico dado pela alta administração ao processo de apuração de custos (CAIXA, 2001).

5 METODOLOGIA

O estudo de caso foi desenvolvido junto à Caixa Econômica Federal tendo como objeto de estudo as metodologias de custeio utilizadas até o momento pela empresa. Dessa forma, analisa-se um caso da vida real, em um contexto atual. (Yin,2001;Traldi e Dias,2001)

A pesquisa foi aplicada em apenas uma instituição financeira, envolvendo os gerentes dos Escritórios de Negócios e os gestores de produtos e serviços. Para o alcance dos objetivos propostos, foi utilizado questionário, abordando em sua maioria aspectos quantitativos e mais sete afirmações, cujas alternativas tinham como finalidade a identificação do perfil do entrevistado.

Direcionada aos empregados da Caixa Econômica Federal com cargo comissionado gerencial, a pesquisa compreendeu a população composta pelos gerentes que detêm a gestão dos produtos e serviços e pelos Gerentes dos Escritórios de Negócios. Para remessa e recepção dos questionários foi utilizada uma caixa postal eletrônica interna da instituição criada, em 10 de janeiro de 2005, para essa finalidade.

Na correspondência de encaminhamento do questionário, foi solicitada às gerências e aos escritórios a indicação de dois empregados com cargo gerencial para responderem às indagações sobre as metodologias de custeio adotadas pela empresa, ressaltando a importância da participação dos mesmos para o sucesso do trabalho. Na oportunidade, para que não houvesse constrangimento por parte dos respondentes, foi esclarecido aos gerentes que os dados coletados seriam considerados estritamente confidenciais e os resultados apresentados de forma agregada, de maneira a tornar impossível identificar as respostas individuais.

O período estabelecido na correspondência para a coleta dos dados foi de 11 a 28 de janeiro de 2005.

Para identificar a percepção dos gestores da CAIXA com relação ao uso das metodologias de custeio por ela adotada, o questionário foi dividido em três partes principais, correspondentes aos períodos de utilização de cada uma das metodologias: custeio por absorção, custeio variável e Custeio Baseado em Atividades, conforme mencionado anteriormente.

A primeira parte direcionada aos que conhecem o sistema SICRR e que utilizaram essa ferramenta no período de 1992 a 1996, quando foi aplicada a metodologia do custeio por absorção. A segunda parte, também, direcionada aos que conhecem o SICRR e que utilizaram

ou utilizam essa ferramenta, a partir de 1996, período em que a empresa passou a aplicar o custeio variável ou direto no referido sistema. A terceira parte do questionário aborda o Custeio Baseado em Atividades, é direcionada aos gestores de produtos e serviços que efetuaram demandas específicas de apuração de resultados.

Além dessas, foi inserida uma questão aberta, onde os entrevistados poderiam manifestar sua opinião, relacionando os itens considerados essenciais e indispensáveis em um sistema de apuração de resultados. Por último, um bloco de questões destinado à identificação do perfil do entrevistado.

O universo da pesquisa abrangeu toda população de gestores de produtos (54) e Escritório de Negócios (75), totalizando 129 unidades. Considerando que foram solicitadas duas respostas para cada unidade, a expectativa de retorno era de 258 questionários e foram recebidos 150 formulários preenchidos.

Os dados foram tabulados no ambiente do aplicativo SURVEY. Desse sistema, foram extraídos o sumário dos resultados e o arquivo origem para alimentação do programa para análise estatística - SAS, onde foram desenvolvidas as tabulações cruzadas.

6 ANÁLISE DO RESULTADO

Colaboraram exatos 150 respondentes do universo envolvendo os gestores de produto e os Escritórios de Negócios. Desses respondentes, 91% conhecem o sistema eletrônico para apuração de custo, receitas e resultados (SICRR). Obteve-se maior índice de respostas esperadas dos Escritórios de Negócios (80%) que dos Gestores de Produtos e Serviços (28%), em relação à expectativa de respostas de cada um dos grupos. Com isso, para que não houvesse invalidação dos resultados, optou-se pela apuração dos dados na totalidade, ou seja, as respostas dos EN e dos gestores de produtos foram analisadas em conjunto.

Dos 136 respondentes conhecedores do sistema, 43% vivenciaram na empresa a utilização do sistema com a aplicação do custeio por absorção, e 93% desses conhecedores vivenciam a utilização da ferramenta com a metodologia do custeio variável. Dos participantes, 23% tiveram a oportunidade de utilizar as informações disponibilizadas com a aplicação da metodologia ABC na CAIXA.

6.1 Perfil dos Respondentes

Na maioria, o público respondente é do sexo masculino (75%), possui mais de 40 anos (63%) e está na CAIXA a mais de 15 anos, isto é, 89% dos gerentes foram admitidos antes de 1990. Possuem especialização (52%); sendo que a área de formação em Administração (36%) ficou com destaque, entre as formações em Direito (13%), Economia (13%), seguida de Ciências Contábeis (10%).

Mais da metade, 52% dos respondentes exerce o cargo gerencial diferente dos relacionados na pesquisa.

6.2 Quanto à Metodologia do Custeio por Absorção

Dos 43% de gerentes que tiveram a oportunidade de utilizar a metodologia absorção (até 1996), 77% deles utilizavam o sistema de apuração de custos, receitas e resultados (SICRR) como subsídio para avaliação de desempenho da unidade, mesmo que eventualmente. Também às vezes, mas em menor percentual, 74% utilizavam esse sistema nas análises das variações das receitas, 71% para o acompanhamento dos resultados dos produtos e serviços, 67% para a tomada de decisões, 60% para análise das variações dos custos dos produtos e serviços e, finalmente, 56% para sinalização das necessidades de aprimoramento de produtos e serviços.

Esse grupo de gerentes, em sua maioria não fazia definições de padrões de preços (60%), e nem as simulações dos resultados dos produtos e serviços, por meio da ferramenta

SICRR com a aplicação do custeio por absorção. Eles raramente utilizavam os relatórios disponibilizados pelo sistema SICRR e ainda, esses relatórios raramente atendiam as suas expectativas.

Observou-se que dos 59 questionários respondidos em que houve a manifestação de se ter vivenciado a metodologia absorção, 53 deles vieram dos escritórios de negócios e destes, 30 respondentes possuem outros cargos gerenciais.

Embora alguns autores consultados apontem que o custeio por absorção é indicado para estabelecimento de preços de produtos e serviços e, ainda, que esse método não possui grande utilidade para fins gerenciais, o que se constatou na pesquisa, foi que 60% dos gerentes não utilizavam essa metodologia para definição de preços e mais de 65% dos respondentes adotavam esse custeio para tomada de decisões e avaliação de desempenho.

6.3 Quanto à Metodologia do Custeio Variável ou Direto

A ferramenta SICRR com a aplicação da metodologia do custeio variável ou direto foi vivenciada por 93% dos respondentes.

Os 127 pesquisados que utilizaram ou utilizam as informações disponibilizadas com o uso dessa metodologia, responderam com maior frequência (94%) que essa ferramenta fornece subsídio para a avaliação de desempenho da unidade. Na sequência, essa ferramenta é utilizada para acompanhamento dos resultados e para tomada de decisões com 93%; seguida de 87% para análise das variações das receitas e 82% para análise das variações dos custos dos produtos e serviços. Em menor grau, com relação aos produtos e serviços, ela é utilizada para a sinalização de necessidades de aprimoramento com 68%; para simulação dos resultados em 67% e finalmente, 66% para definição de padrões de preços.

Nesta metodologia, os relatórios disponibilizados pelo sistema SICRR são utilizados pela maioria dos respondentes e muitas vezes atendem às expectativas dos usuários.

Constatou-se que o sistema SICRR teve melhor aceitação com a adoção do custeio variável do que com o uso do custeio por absorção. E ainda, que na maior parte dos quesitos pesquisados, o custeio variável obteve mais de 80% de respostas favoráveis.

A literatura pesquisada destaca entre outras, que o custeio variável é útil para tomada de decisões, tal situação foi ratificada pelos resultados obtidos na pesquisa, com 93% de respostas favoráveis para esse quesito. Vale observar ainda, que as dificuldades salientadas na literatura não foram evidenciadas na pesquisa.

6.4 Quanto à Metodologia do Custeio Baseado em Atividades

Possuem respostas afirmativas com a utilização da metodologia do custeio baseada em atividades, 34 questionários do total coletado, isto é, mediante demanda, a CAIXA forneceu a 23% dos usuários informações geradas pelo Sistema de Apuração de Custos Baseada em Atividades (SIABC).

Destaca-se que desses usuários, apenas 47% são gestores de serviços e produtos. Podendo ser atribuída a essa situação, a ocorrência de transferências de empregados da Matriz para os Escritórios de Negócios, justificando o conhecimento dessa ferramenta por gerentes lotados no âmbito dos Escritórios.

Para essa metodologia, todos os quesitos listados na pesquisa obtiveram mais de 86% de respostas afirmativas. Em destaque, a utilização para a simulação dos resultados dos produtos e serviços e para a tomada de decisões, ambos com 97%.

Vale observar, ainda, que embora todos os itens tenham recebido alto índice de respostas favoráveis, 48% dos respondentes registraram que “às vezes” essa ferramenta fornece subsídios para definição de padrões de preços dos produtos e serviços.

Devido o Custeio Baseado em Atividades ter registrado baixo índice de utilização, por parte dos gerentes, em relação aos demais métodos de custeamento pesquisado, optou-se por não realizar a confrontação com a literatura consultada.

Com essa pesquisa buscou-se também verificar quais os itens considerados pelos respondentes como essenciais e indispensáveis em um sistema de apuração de resultados. Foram apontados pelos gerentes 754 itens para esse quesito, que destacados pela quantidade de citações, estão a seguir relacionados: A apuração de custos e de receitas aparece em primeiro lugar com 120 indicações, em seguida a apuração de resultados com 47; a tempestividade das informações disponibilizadas com 42; a rentabilidade dos produtos, serviços, clientes e unidades e as margens de contribuição e financeira, com 29 indicações cada uma. Apontou-se, ainda, a necessidade de simuladores de resultados, confiabilidade das informações e facilidade de visualização dos resultados.

6.5 Tabulações Cruzadas Utilizando o Método Qui-quadrado

Realizados os cruzamentos das respostas entre as variáveis de perfil dos entrevistados e as características desejáveis das respectivas metodologias de custeio, condicionados às respostas positivas das variáveis de controle dessas metodologias, foram identificadas algumas associações estatisticamente significativas⁴, considerando nível de 95% de confiança ou 5% de significância.

Ressalta-se que em decorrência da pouca adesão, eventualmente foram realizados agrupamentos de respostas procurando seguir critérios consistentes e uniformes, observando as restrições da metodologia aplicada quanto às quantidades de respostas faltantes.

Foram verificados, no que tange as associações, os itens a seguir listados:

- houve discordância, acima do esperado, dos respondentes com graduação em administração, com relação à utilização do custeio variável para sinalizar a necessidade de aprimoramento dos produtos e serviços, enquanto para os demais respondentes, houve concordância, acima da frequência esperada, sobre o mesmo quesito (vide apêndice, tabela 1);
- houve concordância dos respondentes do sexo masculino, acima do esperado, sobre a utilização do custeio variável para definição de padrões de preços dos produtos e serviços, enquanto que houve discordância acima do esperado para os respondentes do sexo feminino no mesmo quesito (vide apêndice, tabela 2);
- houve concordância, acima do esperado, dos respondentes com mais de 40 anos, sobre a utilização do custeio variável para definição de padrões de preços e sinalização de necessidade de aprimoramento dos produtos e serviços, enquanto que os respondentes com menos de 40 anos discordaram, com frequência acima da esperada, sobre os mesmos quesitos (vide apêndice, tabela 3 e 6);
- houve respostas negativas, acima do esperado, dos respondentes com formação em Administração, Contabilidade e Economia, com relação à utilização dos relatórios disponibilizados pelo sistema SICRR, tanto no custeio variável quanto para o custeio por absorção, enquanto que para as demais formações houve respostas afirmativas acima do esperado (vide apêndice, tabelas 4 e 5).

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo verificar, por meio de estudo de caso, a percepção dos gestores de produtos e gerentes dos Escritórios de Negócios sobre as metodologias de apuração de custos adotadas pela Caixa Econômica Federal e confrontar os resultados com a literatura consultada.

⁴ Considera-se como estatisticamente significativo os resultados que não apresentaram rejeição à hipótese nula de não associação entre as variáveis e observadas as restrições da metodologia aplicada quanto às quantidades de respostas faltantes.

Constatou-se na pesquisa que o custeio variável obteve o maior índice de utilização seguido pelo custeio por absorção e, por último o Custeio Baseado em Atividades com menor índice de utilização, 23%.

Comparando-se as informações coletadas, na pesquisa, para o custeio por absorção com a literatura percebeu-se diferença entre elas. Enquanto para alguns autores consultados essa metodologia é indicada para definição de preços e não possui grande utilidade para fins gerenciais, verificou-se na pesquisa que 60% dos gerentes não utilizavam essa metodologia na definição de preços e mais de 65% dos respondentes adotavam esse custeio para tomada de decisões e avaliação de desempenho.

Fazendo-se a mesma confrontação com o custeio variável percebeu-se consonância entre os resultados apontados na pesquisa e na literatura consultada, especialmente quanto à utilização dessa metodologia para tomada de decisões.

Para o ABC optou-se por não fazer a confrontação dos dados com a literatura, em virtude do pequeno índice de utilização desse método pelos entrevistados, em relação às demais metodologias. No entanto, apesar do baixo índice de utilização, o estudo indicou que o custeio ABC, quando utilizado pelos gerentes, apresentou índice superior a 86% de respostas favoráveis a todos os itens questionados na pesquisa.

Ficou evidenciado nesse estudo de caso, que no período anterior a 96, época em que a instituição empregava a metodologia do custeio por absorção, o índice médio de utilização do sistema para os itens questionados na pesquisa ficava em torno de 58%. A partir da adoção do custeio variável após 96, o índice médio de utilização do sistema registrou 84% para os mesmos itens pesquisados. Demonstrando assim, melhor aceitação do sistema de custos, por parte dos gerentes respondentes, com a aplicação do custeio variável.

Observou-se, também, na pesquisa que os itens apuração de custos e receitas e a apuração dos resultados foram os mais citados pelos respondentes como essenciais e indispensáveis em um sistema de apuração de resultados. Aparecem citados na sequência, a tempestividade das informações disponibilizadas, a rentabilidade dos produtos, serviços, clientes, unidades e as margens de contribuição e financeira.

Vale enfatizar que embora o custeio variável tenha sido indicado pela maioria dos respondentes como o mais utilizado e tenha recebido índice de respostas favoráveis acima de 80% para 7 dos 10 quesitos pesquisados, não significa que esse custeio atenda todas as necessidades dos gerentes, nem que esse método seja superior às demais metodologias de custeio pesquisadas. Afirma Martins (2003, p. 296) que é incorreto dizer que um método por definição é “melhor do que outro. Na realidade, um é melhor do que outro em determinadas circunstâncias, para determinadas utilizações”.

Em face da pequena participação dos gestores de produto na pesquisa ora realizada, sugere-se o desenvolvimento de outros estudos direcionados a esse público ou até mesmo, a repetição dessa pesquisa em período mais apropriado, especialmente em época com pouca incidência de férias, para que se possa verificar a opinião desses gerentes com relação às metodologias de custeio e suas necessidades em relação a um sistema de apuração de resultados.

REFERÊNCIAS

- ABENSUR, Eder Oliveira. *Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários*. São Paulo, 1998, 156 p. Dissertação, Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível no site: <http://eder.web.zaz.com.br/vr2/downloads.asp>, acesso em 14/01/2004, capítulo 4.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MARQUES, Ademir. *Prós e Contras de se ter Planejamento e Controle Estratégico em Instituições Financeiras*. In: III SEMEAD, 1998, São Paulo. Seminários em Administração da FEA/USP, 1998. Disponível no site: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/Administracao_Geral.html acesso em 08/02/2005.

BRASIL. Decreto no. 5.056 - 29 de abril de 2004. Aprova o estatuto da Caixa Econômica Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível no site: http://downloads.caixa.gov.br/acaixa/arquivos/pdf/estatuto_da_caixa.pdf, acesso em 04/02/2005.

CAIXA – Caixa Econômica Federal. *Sistema SIABC – Sistema de Apuração Baseado em Atividades*. Proposta de Solução. Apostila de uso interno da Caixa Econômica Federal. Brasília, 2001.

CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. Considerações de Custo e Valor da Informação. Enc. BIBLI: *R. Eletr. Bibl. Ci. Inf.*, Florianópolis, n. especial, pp. 60-74, 2º sem. 2004. Disponível no site: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_02/4_clemente.pdf, acesso em 07/02/2004.

DORNELLES, João Aldemir. *Utilização de Sistema Integrado de Informações para Controladoria: a experiência da Caixa Econômica Federal*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS 6., 1999, Braga/Portugal. 18 p. (material cedido).

HASTINGS, DAVID F. *Sistemas de Custos Bancários: conceituação montagem e uso* – São Paulo: IBCB, 1986, adendo 1.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo & Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. Tradução de O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, capítulos 1 e 12.

KHOURY, Carlos Yorghi; ANCELEVICZ, Jacob. Controvérsias Acerca do Sistema de Custos ABC. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, pp. 56-62, jan./mar. 2000. Disponível no site: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=107&Secao=FINAN%C3%87AS&Volume=40&Numero=1&Ano=2000>, acesso em 14/01/2005.

LAMY, Roberto. *Custos de Produtos e Serviços Bancários* – 2 ed. São Paulo: UNIBANCO - Divisão Normas e Impressos, 1987, capítulos 1, 2 e 3.

MAHER, Michael. *Contabilidade de Custos: criando valor para a administração* – tradução José Evaristo dos Santos. – São Paulo: Atlas, 2001, p. 362.

MARTINS, Eliseu. – *Contabilidade de Custos*. 9 ed. - São Paulo: Atlas – 2003, capítulos 1, 3, 8 e 17.

MATOS, João M. – como medir e gerenciar *Custos no Setor de Serviços*. São Paulo: EL - Edições Inteligentes, 2004, capítulo 1.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de. *ABM versus GECON: uma análise comparativa*. RAC, v. 7, n. 2, pp. 93-114, abr. / jun. 2003. Disponível no site: http://www.anpad.org.br/rac_vol_07_n_02_frames.html, acesso em 24/02/2005.

NAKAGAWA, Masayuki. – *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1995, capítulo 2.

NOREEN, Eric W. ; GARRISON, Ray H. – *Contabilidade Gerencial*. 9 ed. Traduzida por José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001, capítulos 3 e 7.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. As Armadilhas do Sistema de Custos ABC. ENEGEP 16., Piracicaba, SP, outubro de 1996. Disponível no site: <http://www.iem.efei.br/edson/download/Artarmadil.pdf>, acesso em 05/12/2004.

REA, Louis M. PARKER Richard A. *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*, Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000, pp. 176-177.

SANTOS, Joel. *Análise de Custos: remodelando com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 41.

SIEGEL, Sidney. *Estatística não-paramétrica*. Traduzido por Alfredo Alves de Farias. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Ltda, 1975, pp. 117-124 e tabela p. 280.

TOFANELLI, Marcus Antônio. *Controladoria, Custos e Resultados: a experiência da CAIXA*. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DE MINAS GERAIS 4, 2003. 21 p. (material cedido).

TRALDI, Maria Cristina e DIAS, Reinaldo. *Monografia passo a passo*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Traduzido por Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, pp 32-33.

APÊNDICE – Tabelas do Qui-quadrado

De acordo com Rea e Parker (2000, pp. 176-177), o cálculo da estatística qui-quadrado (X^2) consiste em medir a diferença entre as frequências esperadas (f_e) e as frequências de fato obtidas (f_o) pelo processo de pesquisa, de acordo com a seguinte equação:

$$X_c^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para a seleção de associações foram observadas as restrições ao uso do qui-quadrado apontadas por Siegel (1975, p. 124), isto é, somente podem ser aplicados se “o número de células inferior a cinco é inferior a 20% do total de células e se nenhuma célula tem frequência esperada inferior a 1”.

Para o resultado estatístico, entende-se que:

- GL = grau de liberdade = (nº colunas -1) x (nº linhas -1);
- VALOR = valor do qui-quadrado calculado;
- PROB = se for maior ou igual a 5% rejeitar a hipótese nula (H_0), se menor que o nível de significância (5%) aceitar H_0 .

Tabela 1 - Relação entre as variáveis: existência de sinalizações de necessidade para aprimoramentos de produtos e serviços do custeio variável e área de graduação dos respondentes

	Administração	Outras áreas	
afirmativas	25 (30,3)	57 (51,7)	82
negativas	19 (13,7)	18 (23,3)	37
	44	75	119
X^2	113,1810		
	GL	VALOR	PROB
Qui-quadrado	1	4,7624	0,0291

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.

Tabela 2 - Relação entre as variáveis: existência de subsídios para definição de padrões de preços dos produtos e serviços do custeio variável e sexo dos respondentes

	Sexo masculino		Sexo feminino	
Afirmativas	69 (64,5)		14 (18,4)	83
negativas	29 (33,4)		14 (9,5)	43
	98		28	126
X^2	79,0123			
	GL	VALOR	PROB	
Qui-quadrado	1	4,0347	0,0446	

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.

Tabela 3 - Relação entre as variáveis: existência de subsídios para definição de padrões de preços dos produtos e serviços do custeio variável e idade dos respondentes

	Menos de 40 anos		Mais de 40 anos	
afirmativas	25 (30,3)		56 (50,7)	81
negativas	21 (15,7)		21 (26,3)	42
	46		77	123
X^2	112,05			
	GL	VALOR	PROB	
Qui-quadrado	1	4,326	0,0375	

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.

Tabela 4 - Relação entre as variáveis: utilização dos relatórios ou arquivos disponibilizados pelo SICRR do custeio variável e área de graduação dos respondentes

	Administração + Contabilidade + Economia	Demais áreas	
Mais usos	37 (30,8)	32 (26,7)	69
Menos usos	39 (32,5)	12 (10,0)	51
	76	44	120
X^2	179,56		
	GL	VALOR	PROB
Qui-quadrado	1	6,5919	0,0102

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.

Tabela 5

Relação entre as variáveis: utilização dos relatórios ou arquivos disponibilizados pelo SICRR do custeio absorção e área de graduação dos respondentes

	Administração + Contabilidade + Economia	Demais áreas	
Mais usos	14 (26,4)	13 (24,5)	27
Menos usos	21 (39,6)	5 (9,43)	26
	35	18	53
X^2	58,6814		
	GL	VALOR	PROB
Qui-quadrado	1	4,9384	0,0263

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.

Tabela 6 - Relação entre as variáveis: existência de sinalizações de necessidade para aprimoramentos de produtos e serviços do custeio variável e idade dos respondentes

	Menos de 40 anos		Mais de 40 anos	
Afirmativas	26	(31,0)	57	(51,9)
Negativas	20	(14,9)	20	(25,0)
	46		77	
				123
X2	101,6326			
	GL	VALOR	PROB	
Qui-quadrado	1	4,0207	0,0449	

Observação: dentro das células estão: a frequência observada (f_o) sem parênteses e as frequências esperadas (f_e) entre parênteses.