

Custeio baseado em atividades da retaguarda operacional de uma instituição financeira

Euselia Paveglio Vieira (UNIJUI) - euselia@unijui.edu.br

jorge oneide sausen (UNIJUI) - josausen@unijui.edu.br

Ritiele Schreiber (UNIJUI) - ritiele_schreiber@sicredi.com.br

Lara Bencke Dalla Nora (UNIJUI) - lara-dallanora@hotmail.com

Resumo:

As empresas buscam incessantemente por eficiência nas suas atividades e também na forma de dividir os seus custos para realização, procurando cada vez mais, por meio de uma otimização de seus processos, reduzir os custos e despesas aumentando seus resultados. Neste sentido, a instituição financeira estudada criou uma retaguarda centralizada de processos, que tem o nome de Back Office. Este realiza atividades operacionais de forma centralizadas em um único local, com isso retirou das Unidades de Atendimento a parte operacional, deixando-a com mais oportunidade de realizar novos negócios, atender melhor ao seu associado, aprimorar o relacionamento, a satisfação do mesmo com a instituição e com os negócios realizados. O trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de rateio dos serviços prestados, isto para que de uma forma mais assertiva sejam identificados os custos de cada processo feito, e com base nos custos sejam elaborados os rateios por quantidade de serviços prestados versus custos. O maior desafio é elaborar um critério de rateio de custos envolvidos em cada serviço realizado no Back Office. A base conceitual utilizada é o custeio ABC e a metodologia abrange uma pesquisa aplicada, descritiva com coleta de dados por meio de entrevistas despadronizadas. O resultado do estudo apresenta uma proposta de rateio de custos, é feita com base em um percentual de complexidade que é dado para cada atividade e, desta forma, cada Unidade de Atendimento saberá o custo de cada serviço contratado resultando na eficiência de gerenciamento de custos e processos.

Palavras-chave: *Atividades. Rateio. Custeio ABC. Gerenciamento*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Custeio baseado em atividades da retaguarda operacional de uma instituição financeira

Resumo

As empresas buscam incessantemente por eficiência nas suas atividades e também na forma de dividir os seus custos para realização, procurando cada vez mais, por meio de uma otimização de seus processos, reduzir os custos e despesas aumentando seus resultados. Neste sentido, a instituição financeira estudada criou uma retaguarda centralizada de processos, que tem o nome de *Back Office*. Este realiza atividades operacionais de forma centralizadas em um único local, com isso retirou das Unidades de Atendimento a parte operacional, deixando-a com mais oportunidade de realizar novos negócios, atender melhor ao seu associado, aprimorar o relacionamento, a satisfação do mesmo com a instituição e com os negócios realizados. O trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de rateio dos serviços prestados, isto para que de uma forma mais assertiva sejam identificados os custos de cada processo feito, e com base nos custos sejam elaborados os rateios por quantidade de serviços prestados *versus* custos. O maior desafio é elaborar um critério de rateio de custos envolvidos em cada serviço realizado no *Back Office*. A base conceitual utilizada é o custeio ABC e a metodologia abrange uma pesquisa aplicada, descritiva com coleta de dados por meio de entrevistas despadronizadas. O resultado do estudo apresenta uma proposta de rateio de custos, é feita com base em um percentual de complexidade que é dado para cada atividade e, desta forma, cada Unidade de Atendimento saberá o custo de cada serviço contratado resultando na eficiência de gerenciamento de custos e processos.

Palavras chave: Atividades. Rateio. Custeio ABC. Gerenciamento.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

No contexto atual as organizações buscam cada vez mais aperfeiçoar as suas atividades e reduzir os custos de várias maneiras, buscando no aperfeiçoamento dos processos de trabalho um maior desenvolvimento da instituição, com o foco em permanecer no mercado e aumentar os resultados. Neste cenário, a instituição financeira estudada criou uma área centralizada chamada *Back Office* que é uma retaguarda operacional que desenvolve atividades e presta serviços conforme demanda das Unidades de Atendimento desta instituição financeira. O trabalho realizou-se com base em identificar uma forma justa de critérios para rateio das despesas que esta área tem com a prestação de serviços. Cada serviço prestado possui um custo para ser realizado, é este custo por atividade que foi calculado e avaliado, verificando qual a melhor forma para realizar a distribuição do mesmo, ou seja, o custo total do *Back Office* necessita ser rateado entre as Unidades de Atendimento conforme o uso dos serviços desta área.

Assim sendo, o custeio baseado em atividades é um método que apropria custos de atividades conforme os recursos que a atividade consome. Conforme Eldenburg; Wolcott (2007) o sistema de custeio baseado em atividade (ABC) atribui os custos indiretos às atividades específicas realizadas num processo de fabricação de um produto ou serviço.

Neste contexto, o estudo objetiva aplicar a metodologia do método de custeio baseado em atividades em uma organização financeira que possibilite a análise dos custos de cada uma das atividades que agregam valor e seus respectivos indicadores para o gerenciamento do serviço. No sentido de buscar o maior embasamento e conhecimento para o desenvolvimento

da mesma, a natureza da pesquisa se classifica como aplicada, descritiva de abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa constitui-se como bibliográfica, documental e estudo de casos, através da análise documental e entrevistas despadronizadas com os gestores.

Assim sendo, o custeio ABC aplicado aos serviços desenvolvidos pelo *Back Office* pode contribuir na apuração do custo e na análise dos resultados das atividades. Já nos estudos de (BEZERRA, et al.2008) descrevem que o entendimento de que as empresas são formadas por um emaranhado de atividades conectadas umas às outras em uma estrutura que é responsável por tudo que acontece dentro da empresa. Na execução dessas atividades, encontram-se as explicações de como foram consumidos os recursos que vão dar origem a um produto. Outro estudo, de Wernke (2005) relata que a metodologia ABC, ao tentar associar os custos às atividades desempenhadas pela empresa, consegue alocar, de forma mais acurada, os custos a seus fatores causais. Para isso, faz-se necessário um conhecimento detalhado das atividades da empresa, de forma que cada custo possa ser atribuído a um processo, em uma primeira etapa, e, posteriormente, a um produto. Para Borinelli, Santos (2014, p. 3) as instituições financeiras têm mensurado custos por atividades utilizando o método de Custeio Baseado em Atividades – ABC (*Activity Based Costing*), assim facilitando o processo por parte dos gestores os quais conseguem analisar detalhadamente como cada atividade está se comportando na composição do resultado final de um produto ou objeto de custeio.

O método de custeio ABC passou por três gerações para evoluir e que podem ser assim definidas, conforme Leite (2001), a primeira geração foca no custeio do produto, a segunda no custeio do processo ou avaliação da performance e a terceira no custeio do valor encadeado para ser usado na análise estratégica. Todas as três usam as mesmas atividades, como base de dados, porém as diferenças ocorrem nos tipos de ligação e extensão das atividades que serão coletadas, (LEITE, 2001). Assim sendo, o estudo buscou desenvolver por meio do custeio ABC uma proposta de rateio bem coerente com os custos que os serviços da área de *Back Office* vão utilizar em cada processo desenvolvido.

2 Base conceitual

2.1 Custeio ABC

O custeio ABC surgiu nos Estados Unidos com a proposta de analisar os processos, as atividades de uma organização, identificando aqueles que agregam valor ou não aos produtos ou serviços de uma entidade, como forma de tentar alocar os recursos produtivos da empresa de forma mais eficiente. Neste sentido, Bornia (2002) ressalta que a ideia inicial do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender o seu comportamento, encontrando bases que representam as relações entre os produtos e essas atividades.

Enquanto que Martins; Rocha (2010) descrevem que o custeio ABC cuida do mapeamento de processos e atividades, da identificação dos fatores que determinam ou influenciam o custo das atividades e da identificação das rotas de custos, rastreando-os aos produtos, clientes, canais de distribuição etc. Sobre outro ponto de vista, (BLOCHER, et. al. 2007) afirma que a gestão estratégica de custos facilita o sistema ABC de custeio, o qual, apropria os custos aos produtos ou clientes conforme são consumidos, além disto, descreve uma empresa com uma série de atividades a fim de que a execução atenda às necessidades dos clientes, fornecendo informações que permitam aos gestores aumentar a competitividade da instituição e atingir objetivos definidos.

Desta forma, Nakagawa (1994) relata que a quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC. Desta forma,

(BORNIA, 2002) adota o posicionamento de que o custeio baseado em atividades consiste em segmentar as diversas atividades da empresa, calcular os custos de cada uma delas, compreender o comportamento individual das mesmas, além de identificar as causas dos custos relacionados a elas, então alocar aos produtos de acordo com as intensidades de uso. Isso “pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos”, (BORNIA, 2002, p.122).

As etapas do cálculo dos custos dos produtos pelo método ABC, conforme Bornia (2002) são o mapeamento das atividades, alocação dos custos às atividades, redistribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas e cálculo dos custos dos produtos. Com base nos conceitos dos autores já citados, pode-se interpretar que o sistema de custeio ABC permite obter um melhor detalhamento e visualização dos custos por meio da análise das atividades executadas dentro da organização, consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos de uma determinada entidade, o que auxilia no gerenciamento.

Na maioria das entidades para obter um bom funcionamento e poder chegar a um serviço final de qualidade, faz-se necessário ser basicamente dividida em etapas ou setores, e nestes são realizados os processos que são baseados em atividades. Pode-se entender que atividade, segundo Martins (2000), é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas. Essa visão de processo é uma importante diferença entre o ABC e os métodos tradicionais, pois facilita o apoio a ações de melhoria da empresa.

De forma geral, o custeio baseado em atividades é a base para o desenvolvimento do trabalho proposto, inicialmente identificando os processos e analisando cada atividade em sua área estudada, utilizando como diretriz do estudo conceito de (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 142) sobre o custeio baseado em atividades, para o autor este método privilegia a visão de processos interdepartamentais, onde “a primeira etapa é a identificação dos processos relevantes e, a partir da análise de cada um, as atividades são identificadas em suas respectivas unidades organizacionais (departamentos etc.)”. Entretanto, é possível percorrer o caminho iniciando pelas áreas e a partir delas, identificar as atividades pertencentes a cada processo relevante, no sentido de ajudar a visualizar e a validar os processos e atividades mapeados.

O sistema ABC tem como vantagem o fato de permitir uma análise que não se restringe ao custo do produto, ou seja, permite que os processos que ocorrem na própria empresa também sejam custeados, o que a diferencia de outros sistemas de custeio. Aliás, talvez aqui estejam seus maiores méritos, (MARTINS, 2010). Porém, para conseguir fazer um rateio dos custos dos processos é necessário entender as atividades, em função de que existem as atividades que agregam valor e as atividades que não agregam valor. Para (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 144) as atividades que não agregam valor “são aquelas que podem ser eliminadas sem afetar os tributos do produto (qualidade, funcionalidade etc.) nem o nível de atendimento aos clientes. Exemplos: retrabalhar, movimentar materiais e documentos internamente etc. e todas as realizadas em duplicidade”. Ao contrário desses exemplos estão as atividades que agregam valor, ou seja, aquelas que contribuem para aumentar o resultado econômico, adotando uma perspectiva dos administradores e dos acionistas, como exemplo tem-se as conferências, auditorias que mesmo não agregando valor aos clientes, proporcionam confiança para a administração com relação aos controles internos.

As atividades que agregam valor ao produto/serviço são aquelas que aumentam a satisfação dos clientes, ou seja, que quando chegam ao cliente final apresentam o resultado que esperado por ele, e as atividades que não agregam valor são aquelas que não têm valor para o cliente final, pois ele não consegue perceber elas no produto ou serviço prestado, mas elas

fazem parte do processo e são atividades que poderiam ser reduzidas ou até eliminadas sem afetar a percepção do valor no produto recebido pelo cliente, mas que estão presentes dentro das tarefas das empresas, pois são necessárias para o seu funcionamento, como por exemplo: atendimento telefônico, transporte, armazenamento de materiais e documentos, retrabalhos operacionais, etc.

Portanto, o custeio ABC é uma ferramenta que demonstra a melhor visualização dos custos por meio da análise das atividades executadas dentro da organização e suas relações com os serviços ou produtos.

2.2 Custos

Os custos são gastos na execução de um serviço ou produto. Neste sentido, Martins; Rocha (2010, p. 9) conceituam como sendo “a expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços”. Para caracterizar um custo, o mesmo deve ter a ocorrência de consumo, utilização ou transformação de um recurso econômico, e possuir o objetivo de produzir bens ou serviços, se o evento atender estes dois requisitos, existe um custo.

No entendimento de Dutra (2010), custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.

Os custos são divididos em custos fixos e custos variáveis e para Souza; Diehl (2009), custos fixos são aqueles que, dentro de uma faixa produtiva, não apresentam variação em função da quantidade produzida. Segundo Martins; Rocha (2010), custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume, dentro de determinado intervalo do nível de atividade. Na visão de Dutra (2010), definem-se custos fixos como os custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais.

Com relação aos custos variáveis, para Martins; Rocha (2010) são aqueles cujo montante é afetado de maneira direta pelo volume, dentro de determinado intervalo do nível de atividade. Já para Souza; Diehl (2009), custos variáveis são aqueles que, dentro de uma larga faixa produtiva, têm variação diretamente proporcional à quantidade produzida, isto é, crescem com a elevação deste. E podem analisar também o conceito de Dutra (2010) que nos diz que, definem-se custos variáveis como os custos que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período.

Mediante todos estes conceitos, aplicando-se a atividade de serviços, verifica-se que os custos fixos não dependem da quantidade de serviços realizados para existir, ou seja, eles irão acontecer de qualquer forma enquanto a estrutura da instituição financeira existir, já os custos variáveis, depende completamente do volume de serviços realizados na cooperativa, pois são custos usados diretamente para produzir um bem ou serviço.

2.3 ABM o gerenciamento do custeio ABC

A gestão de uma organização é de fundamental importância para o bom andamento dos negócios e obter bons resultados para que a mesma se desenvolva e cresça cada vez mais. Para fazer gestão é de suma relevância ter de forma clara todos os custos envolvidos no processo, e para esta gestão de custos, o método de custeio ABC é uma poderosa ferramenta que auxilia os gestores.

Para compreender melhor, pode-se basear no conceito de Martins (2010) dissertando que a Gestão Baseada em Atividades apoia-se no planejamento, execução e mensuração dos custos das atividades para obter vantagens competitivas; utiliza o Custeio Baseado em

Atividades e caracteriza-se por decisões estratégicas como: alterações no *mix* de produtos; alterações no processo de formação de preços; alterações nos processos; redesenho de produtos; eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor; eliminação de desperdícios; elaboração de orçamentos com base em atividades etc.

Para entender a principal diferença entre o ABC e o ABM, buscou-se o conceito de Martins; Rocha (2010) informando que o objetivo principal do ABC é a mensuração de custos e o do ABM é a gestão de custos, por meio da melhoria dos processos; ainda que haja uma forte ligação entre essas duas abordagens, o ABC fornecendo informações de custos para o ABM, cada uma tem sua própria área de atuação: a primeira diz respeito ao processo de mensuração e está no campo da Contabilidade; a segunda refere-se ao processo de tomada de decisão.

Estudos realizados por Osiro; Tachibana (2000) puderam concluir que com o aumento da utilização do ABM, os gestores estão analisando e melhorando continuamente as atividades, desde os fornecedores até os clientes finais de seus produtos, é necessário abranger todo o ambiente no qual a empresa está inserida tanto o interno quanto externo, pois, cada vez mais, eles estão voltando suas preocupações para o longo prazo garantindo a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento das suas empresas.

Neste cenário, estudos de Tinoco; Carvalho (2003) relatam que a gestão baseada na atividade é uma ampla disciplina que facilita a administração por atividades, como uma maneira de maximizar o valor recebido pelo cliente e o resultado alcançado pela empresa, por meio desta adição de valor. Sobre o ponto de vista de Lobo; Souza; Lima (2000), o ABM é, portanto, uma ferramenta para a redução de custos e a aplicação de melhoria contínua. Com o ABM é possível reduzir tempo de esforço, compartilhar atividades, redirecionar recursos e analisar as atividades. O ABC, por seu turno, enfoca o custeamento de produtos ou serviços, mede rentabilidade e gera uma base de dados de atividades e de direcionadores necessária para o gerenciamento das atividades.

Outro estudo interessante e informativo é de Eldenburg; Wolcott (2007) ao relatar que a gestão baseada em atividades (ABM) é um processo que utiliza as informações do ABC com o propósito de avaliar os custos e os benefícios das atividades de produção e de apoio interno, e também de identificar e implementar oportunidades de melhorias na lucratividade, eficiência e qualidade da empresa. A ABM baseia-se nas informações exatas fornecidas pelo ABC. Eis as cinco principais utilizações da ABM: gestão da lucratividade dos clientes; gestão do design dos produtos e processos; gestão dos custos ambientais; gestão da qualidade e gestão dos recursos restritos.

Com base nos estudos citados, é possível compreender o quão importante é este gerenciamento e a sua aplicabilidade em uma organização, e a partir disso estudar como é feito este gerenciamento na instituição estudada e, após a aplicação do método de custeio ABC pode-se propor novas formas de fazer o gerenciamento se for o caso analisado na empresa em estudo, assim como o gerenciamento ABM que também requer que haja uma revisão periódica das atividades e a forma de execução para evitar desperdícios, e identificar possíveis melhorias que podem ser aplicadas.

3 Metodologia

Com o propósito de obter conhecimentos em uma situação prática real, envolvendo verdades e interesses locais a natureza da pesquisa se classifica como aplicada. No que se refere aos objetivos, a pesquisa é descritiva em função de que se realizou com uso de técnicas padronizadas e levantamento de dados. Para Gil (1999, p.43) “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo

determinar a natureza dessa relação”. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

Referente a abordagem qualitativa Zamberlan et al., (2014), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Quanto aos procedimentos técnicos que são os métodos que podem ser usados para a pesquisa, utilizou-se do estudo de caso, pois é um estudo profundo do objetivo, que no caso é busca por critérios de rateio sobre os serviços prestados pela retaguarda operacional de uma instituição financeira. Yin (2001, p. 21) afirma que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos”.

Os instrumentos necessários para realizar a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista com os gestores no modelo despadronizado. A pesquisa bibliográfica foi fundamental na realização do trabalho, por meio dela foi possível o entendimento das teorias e dos conceitos existentes. Na pesquisa documental foram utilizados documentos que a instituição em estudo disponibilizou para análise, as quais contém dados e informações da entidade, do *Back Office* e das atividades prestadas por este, onde os mesmos foram avaliados para identificar os custos da área estudada. Através da entrevista despadronizada, foi possível ter uma compreensão mais clara sobre como funciona a instituição estudada, neste sentido, realizou-se entrevistas com os responsáveis pelo *Back Office* para entender como são feitos os trabalhos. Após o uso destes instrumentos na coleta de dados, foram analisados, tabulados conforme a proposta do estudo de caso na realização do trabalho proposto.

4 Análise dos resultados

A análise dos resultados consiste no relato do estudo realizado, apresenta e analisa os resultados da aplicação dos instrumentos referenciados na metodologia, demonstra os custos e despesas produzidos pelo *Back Office* e realiza o rateio dos mesmos por meio do critério estabelecido.

4.1 ABC e ABM aplicado a organizações que desenvolvem atividades de serviços

Em uma empresa que presta serviços, como uma instituição financeira que é o caso deste trabalho, o produto que a organização entrega ao seu cliente na verdade é um serviço. Este serviço tem atributos únicos como, por exemplo ser intangível, não pode ser palpável, não pode ser estocável, tem que ser de qualidade porque não pode ser substituído e se deixar uma primeira impressão negativa ao cliente será muito difícil ser revertida. Para prestar um serviço o colaborador precisa estar muito bem preparado e treinado para ter domínio do assunto quando prestar o serviço.

Na instituição estudada os serviços são divididos entre atendimento ao associado feito na Unidade de Atendimento, a qual realiza os negócios e os serviços operacionais que são prestados por uma retaguarda centralizada denominada de *Back Office*. Esta retaguarda realiza todas as atividades operacionais em sistemas que precisam ser feitos para efetuar um negócio, ou seja, fornecer ao associado um produto ou serviço. O *Back Office* foi criado com a intenção de retirar das Unidades de Atendimento todos os processos operacionais para que os colaboradores pudessem dar mais atenção e atender melhor aos associados, prospectando mais negócios, e com isso haja aumento da rentabilidade da instituição e por consequência venha a crescer e se desenvolver cada vez mais.

A proposta do *Back Office* segundo Rossi, (2014) é o modelo de compartilhamento na instituição financeira, propõe a criação de estruturas de retaguarda visando compartilhar os

serviços entre Unidade de Atendimento da mesma instituição, visa principalmente, desonerar a plataforma de atendimento de atividades administrativas e operacionais, com redução de custos. Este modelo busca principalmente a padronização dos processos gerando um ganho de escala e focando os colaboradores no relacionamento com seu associado com base na valorização de seus anseios.

Hoje o *Back Office* é dividido em áreas, cada uma com os seus principais processos, são elas: área de Crédito Rural a qual realiza contratos de investimentos e custeio agrícola; área de Contas que realiza abertura, atualização, renovação e encerramento de contas, admissões e demissões; área de Produtos e Serviços que realiza processos de seguros e consórcios e em breve a área de Crédito Comercial estará operando também com os demais tipos de empréstimos. Cada processo possui as suas atividades que agregam valor que são as que retornam para a Unidade de Atendimento estando concluídas e com isso poupam a etapa de dispender seu tempo com estes procedimentos, além das atividades que não agregam valor como por exemplo, o atendimento telefônico, retrabalhos, arquivamento de dados, mas que são atividades que necessitam ser feitas pelo *Back Office*.

Em relação aos custos das atividades que agregam ou não valor, segundo Cogan (1994) o que se deve fazer é custear as mudanças requeridas no processo, e considerar a redução das atividades que não agregam valor como um dos benefícios que ajudará a pagar o custo de se fazer as mudanças. E custear as atividades que não agregam valor não é diferente de custear as que agregam valor.

Conforme estudos de Yamagata (1995) para realizar a apuração de custos de cada produto e serviço, o modelo de custeio de produtos tradicional depende inicialmente de algumas informações. As principais informações são provenientes da contabilidade financeira, ou no caso da instituição em estudo, da contabilidade bancária. Além das informações contábeis, são necessárias algumas informações de origem não contábil. Sendo assim, as informações necessárias seriam: Plano de Órgãos e Plano de Custos; valores contabilizados, com a abertura adequada de contas; custos por órgão, provenientes da departamentalização; dados extra contábeis para dar um tratamento gerencial às informações de depreciação, aluguel atribuído de bens imóveis e móveis, encargos sociais, etc.; custos de sistemas; quantidades e volumes de transações, contratos abertos e em vigor; quantidade de funcionários; área ocupada; número de terminais de telefone e telex; horas de mão-de-obra direta, inclusive detalhando horas-extras e férias; tempos e movimentos, cronometragem de tempos de atividades; e outras.

Com base nos conceitos revisados, o trabalho seguiu um roteiro de pesquisa de dados utilizando a metodologia proposta e seus instrumentos, na sequência são analisados os dados e com base nestes, realizou-se uma proposta de rateio dos custos das áreas do *Back Office* de acordo com as atividades que estas exercem.

4.2 Caracterização do processo e apuração de custos

As atividades que são executadas nas células do *Back Office* são demonstradas no quadro 1:

Quadro 1 – Descrição das Atividades

	Célula de Crédito Rural	Custeio
		BNDES
		Solicitações diversas BNDES-Custeio
Back Office	Célula de Produtos e Serviços	Contratação de Consórcios
		Contratação de Seguros
		Renovação de Seguros
		Demais processos de seguros
		Limites Especiais
		Revenda de Veículos

	Célula de Contas	Abertura de Contas
		Encerramento de Contas
		Baixa de Capital
		Atualização de Cadastro
		Acerto com Capital
		Relatório de Visita
		Baixa Parcial de Capital

Fonte – Elaborado conforme pesquisa (2015)

O *Back Office* envolve três células de serviços que são, Contas, Produtos e Serviços e o Crédito Rural, em cada uma desenvolve diferentes atividades que agregam ou não valor aos serviços realizados. Neste sentido, o estudo apresenta o levantamento dos custos das atividades que agregam valor aos serviços prestados pela instituição financeira.

Os custos diretos são segundo Souza; Diehl (2009) classificados em materiais diretos, mão-de-obra direta, neste sentido o quadro 2 compõe a folha de pagamento dos colaboradores das células, a base dos valores refere-se ao custo total com encargos médio/mês do 1º semestre de 2015. A célula que tem o maior custo direto é a célula de Crédito Rural conta com cinco colaboradores, seguida da célula de Contas com oito colaboradores e, por último a célula de Produtos e Serviços com seis colaboradores, esta tem o menor custo direto, isso se compreende no fato de que os salários não são todos iguais, geralmente se diferem com base no tempo em que cada colaborador está na empresa e com o nível de conhecimento que possui.

Quadro 2 – Custos Diretos

Custo	Contas	Produtos e Serviços	Crédito Rural	Custo Direto Total
Salários colaboradores com encargos	35.292,43	26.981,85	41.270,75	103.545,03

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Os custos indiretos que são todos os demais custos, e não são separados por célula, ou seja, são todos custos indiretos de todo *Back Office*, tiveram como base o mês de Agosto de 2015 e são compostos pelos custos com depreciação de máquinas e equipamentos, aluguel, salário do gerente administrativo financeiro, custos com veículos sendo eles: seguros, manutenção, combustível, depreciação, seguros empresarial, energia, manutenção de máquinas, condomínio além de água, telefone, serviço de limpeza, material de expediente, copa e cozinha, impressão e digitalizações, malote, contingência *off line*, *link*, aluguel de *software* e outros. O custo indireto mais relevante é o salário do gerente administrativo financeiro representa 42% dos custos indiretos totais, seguido do custo com aluguel, 12% dos custos indiretos totais e dos custos com depreciação de máquinas e equipamentos que representa 11% do total.

Quadro 3 – Custos Indiretos

Custos Indiretos	Total	%
Depreciação de máquinas e equipamentos	4.816,02	11
Aluguel	5.234,27	12
Salário do gerente administrativo financeiro	18.221,11	42
Custos com veículos: seguros, manutenção, combustível e depreciação	1.495,90	3
Seguro empresarial	48,55	0,1
Energia	750,00	2
Manutenção de máquinas	450,00	1
Condomínio e água	760,00	2
Telefone	100,00	0,2
Serviço de limpeza	2.000,00	5
Material de expediente	500,00	1
Copa e cozinha	400,00	1
Impressão e digitalizações	167,84	0,4
Malote	986,67	2
Contingência <i>off line</i>	161,75	0,4
<i>Link</i>	2.007,90	5

Aluguel de <i>software</i>	3.082,70	7
Outros	2.000,00	5
Custo indireto total	43.182,71	100

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Por meio da aplicação do método de custeio ABC foi possível obter o custo total no período de um mês, encontrado através da soma dos custos diretos com os custos indiretos. Posteriormente o valor do custo total R\$ 146.727,74 foi dividido pelo número total de atendimentos do mês 3.075, tem-se, portanto, como resultado o custo individual de um atendimento realizado.

Quadro 4 – Custo Total pelo custeio por absorção e método ABC

Custo Direto Total	103.545,03
Custo Indireto Total	43.182,71
Custo Total	146.727,74
Custo Total/Total de Atendimentos	47,72 = Custo médio de um atendimento

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

De posse do custo individual por atendimento e este multiplicado pela quantidade de atendimentos no mês de cada célula, tem-se o custo total de atendimentos por célula no mês. As células de expansão são os setores do *Back Office*, ou seja, entende-se que a retaguarda operacional é dividida por áreas onde cada uma trata das atividades para qual é especializada. No mês estudado a célula de Contas foi a que mais realizou atendimentos sendo 1.685, seguida da célula de Produtos e Serviços 874 e na sequência a célula de Crédito Rural com 516 atendimentos.

Quadro 5 - Custo total de atendimentos e custo total por célula

Células	Contas	Produtos e Serviços	Crédito Rural	Custo Total
Atendimentos Mês	1.685	874	516	3.075
Custo por Célula dos Atendimentos	80.402,03	41.704,08	24.621,63	146.727,74

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Cada célula estabeleceu um grau de complexidade por atividade executada em percentual, para chegar a este índice, cada célula levou em consideração o tempo que é levado para realizar, quantidade de colaboradores envolvidos na atividade e o grau de dificuldade para realizá-la, ou seja, o tempo de esforço humano que é dedicado para realizar.

Quadro 6 – Grau de complexidade por atividade e por célula

	Célula de Crédito Rural	Custeio	40%
		BNDES	55%
		Solicitações diversas BNDES-Custeio	5%
Back Office	Célula de Produtos e Serviços	Contratação de Consórcios	35%
		Contratação de Seguros	20%
		Renovação de Seguros	25%
		Demais processos de Seguros	10%
		Limites especiais	5%
		Revenda de veículos	5%
	Célula de Contas	Abertura de Contas	30%
		Encerramento de Contas	5%
		Baixa de Capital	5%
		Atualização de Cadastro	20%
		Acerto com Capital	30%
		Relatório de Visita	5%
		Baixa Parcial de Capital	5%

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Com esta relação de percentual de complexidade por atividade, por célula e de posse do custo total por célula, calcula-se o custo por atividade no mês.

Quadro 7 – Custo total dos atendimentos por célula

		Percentual de complexidade 100%		Custo total dos atendimentos
	Custeio		40%	9.848,65
Célula de Crédito Rural	BNDES		55%	13.541,90
	Solicitações diversas BNDES- Custeio		5%	1.231,08
	Contratação de Consórcios:		35%	14.596,43
	Contratação de Seguros:		20%	8.340,82
Célula de Produtos e Serv.	Renovação de Seguros:		25%	10.426,02
	Demais processos de Seguros:		10%	4.170,41
	Limites Especiais:		5%	2.085,20
	Revenda de Veículos:		5%	2.085,20
	Abertura de Contas		30%	24.120,61
	Encerramento de Contas		5%	4.020,10
Célula de Contas	Baixa de Capital		5%	4.020,10
	Atualização de Cadastro		20%	16.080,41
	Acerto com Capital		30%	24.120,61
	Relatório de Visita		5%	4.020,10
	Baixa Parcial de Capital		5%	4.020,10
Total				146.727,74

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

A partir do valor total por atividade no mês, no próximo passo calcula-se o custo por tipo de atividade. Na célula de contas após realizar os cálculos foi possível chegar ao valor do custo por tipo de atendimento conforme demonstrado no quadro 8, sendo que a atividade de maior valor é o acerto com capital R\$ 3.445,80 e a atividade de menor custo é a atualização de cadastro custando R\$ 15,80. A grande diferença de custos entre elas se dá em função do grau de complexidade para execução de cada uma e a quantidade de vezes que as mesmas foram desempenhadas no mês estudado.

Quadro 8 – Custo por tipo de atendimento da célula de contas

	Atividade	Grau de complexidade	Custo do grupo de atividades	Quantidade	Custo por tipo de atendimento
	Abertura de Contas	30%	24.120,61	462	52,21
	Encerramento de Contas	5%	4.020,10	68	59,12
Célula de Contas	Baixa de Capital	5%	4.020,10	68	59,12
	Atualização de Cadastro	20%	16.080,41	1018	15,80
	Acerto com Capital	30%	24.120,61	7	3.445,80
	Relatório de Visita	5%	4.020,10	53	75,85
	Baixa Parcial de Capital	5%	4.020,10	9	446,68

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Com o valor do custo individual por tipo de atendimento, foi possível saber o custo por Unidade de Atendimento de cada atividade no mês. Isso possibilita que cada Unidade de Atendimento pague especificamente pelo serviço que lhe é prestado no mês, o que é de suma importância para empresa possa fazer a análise gerencial dos custos do *Back Office* e de cada Unidade de Atendimento gerando maior eficiência na gestão que é um dos principais objetivos do ABM, a Gestão Baseada em Atividades.

Considerando a coluna total mês da célula de Contas no quadro 9, a Unidade de Atendimento que teve um rateio maior de valores foi a Unidade 8 sendo R\$ 22.030,32 e a que menos teve custo foi a unidade 4 com R\$ 876,81, demonstrando que cada Unidade está recebendo o rateio do serviço que contratou sendo possível gerencia-lo através do ABM.

Quadro 9 – Custo por Unidade de Atendimento da célula de Contas

UA	Abertura de Conta	52,21	Encerramen to de conta	59,12	Baixa de Capital	59,12	Atualização Cadastral	15,80	Acerto com Capital	3.445,80	Relatório de Visita	75,85	Baixa Parcial de Capital	446,68	Total Mês
2	46	2.401,62	4	236,48	3	177,36	31	489,68	1	3.445,80	4	303,40	1	446,68	7.501,01
3	50	2.610,46	11	650,31	3	177,36	95	1.500,63	-	-	5	379,25	-	-	5.318,01
4	4	208,84	1	59,12	1	59,12	30	473,88	-	-	1	75,85	-	-	876,81
5	8	417,67	3	177,36	10	591,19	73	1.153,11	-	-	1	75,85	-	-	2.415,19
6	36	1.879,53	7	413,83	4	236,48	108	1.705,98	-	-	4	303,40	1	446,68	4.985,90
7	14	730,93	1	59,12	6	354,71	26	410,70	-	-	1	75,85	-	-	1.631,31
8	43	2.244,99	9	532,07	8	472,95	79	1.247,89	5	17.229,01	4	303,40	-	-	22.030,32
9	51	2.662,66	1	59,12	1	59,12	67	1.058,34	1	3.445,80	6	455,11	-	-	7.740,15
10	32	1.670,69	6	354,71	3	177,36	100	1.579,61	-	-	4	303,40	2	893,36	4.979,13
11	24	1.253,02	10	591,19	4	236,48	40	631,84	-	-	6	455,11	-	-	3.167,64
12	6	313,25	1	59,12	7	413,83	51	805,60	-	-	1	75,85	1	446,68	2.114,34
13	8	417,67	1	59,12	2	118,24	61	963,56	-	-	3	227,55	-	-	1.786,14
14	4	208,84	1	59,12	2	118,24	32	505,47	-	-	1	75,85	-	-	967,52
15	62	3.236,96	6	354,71	6	354,71	93	1.469,04	-	-	5	379,25	-	-	5.794,68
16	5	261,05	2	118,24	-	-	45	710,82	-	-	1	75,85	1	446,68	1.612,64
17	26	1.357,44	3	177,36	8	472,95	69	1.089,93	-	-	2	151,70	2	893,36	4.142,73
18	43	2.244,99	1	59,12	-	-	18	284,33	-	-	4	303,40	1	446,68	3.338,52
	462	24.120,61	68	4.020,10	68	4.020,10	1018	16.080,41	7	24.120,61	53	4.020,10	9	4.020,10	80.402,03

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Para célula de Produtos e Serviços e também com a aplicação do método de custeio ABC foi possível realizar o mesmo cálculo, utilizando o valor total por atividade no mês, dividido pelo grau de complexidade que foi dado para cada atividade, chegou-se ao custo individual por tipo de atendimento o que viabilizará o rateio mais juntos entre as Unidades de Atendimentos. Nesta célula a atividade mais cara é a revenda de veículos R\$ 2.085,20 por processo, o valor ficou elevado em razão de que no mês estudado teve apenas um atendimento e o processo de menor valor, além disto foi feito a maior quantidade de vezes sendo 665 processos de renovação de seguros. Esta análise é de grande importância para empresa a qual poderá com estes números identificar quais produtos e serviços está sendo vendido mais e se o resultado tem sido o esperado pela empresa.

Quadro 10 – Custo por tipo de atendimento da célula de Produtos e Serviços

	Atividade	Grau de complexidade	Custo do grupo de atividades	Quantidade	Custo por tipo de atendimento
	Contratação de Consórcios	35%	14.596,43	81	180,20
	Limites Especiais	5%	2.085,20	6	347,53
Célula de Produtos e Serviços	Revenda de Veículos	5%	2.085,20	1	2.085,20
	Contratação de Seguros	20%	8.340,82	63	132,39
	Renovação de Seguros	25%	10.426,02	665	15,68
	Demais processos de Seguros	10%	4.170,41	59	70,68

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Tendo o valor do custo por tipo de serviços foi possível calcular o custo de cada Unidade de Atendimento por tipo de serviço que foi prestado. Na amostra realizada que se refere ao mês de Agosto de 2015, o quadro 11 demonstra o total por Unidade de Atendimento de cada processo em um mês onde o total de despesas da célula de Produtos e Serviços é de R\$ 41.704,08 e a Unidade que mais utilizou do serviço da célula de Produtos e Serviços e, portanto a que teve maior custo foi a Unidade 3 com custo total no mês de R\$ 5.859,29 o que não significa dizer que é a Unidade que mais demanda para esta célula pois o cálculo não é com base na quantidade de processos e sim no valor de cada processo vezes a quantidade.

Quadro 11 – Custo por Unidade de Atendimento da célula de Produtos e Serviços

UA	Consórcios	180,20	Limites Especiais	347,53	Re vendas de Veículos	2.085,20	Contratação de Seguros	132,39	Renovação de Seguros	15,68	Seguros - Demais processos	70,68	TOTAL MÊS
2	3	540,61	0	-	0	-	2	264,79	60	940,69	3	212,05	1.958,14
3	7	1.261,42	3	1.042,60	1	2.085,20	5	661,97	29	454,67	5	353,42	5.859,29
4	1	180,20	0	-	0	-	2	264,79	26	407,63	6	424,11	1.276,73
5	10	1.802,03	0	-	0	-	0	-	50	783,91	1	70,68	2.656,62
6	14	2.522,84	0	-	0	-	10	1.323,94	51	799,59	4	282,74	4.929,11
7	2	360,41	0	-	0	-	0	-	18	282,21	1	70,68	713,30
8	8	1.441,62	0	-	0	-	7	926,76	38	595,77	6	424,11	3.388,26
9	4	720,81	1	347,53	0	-	7	926,76	33	517,38	5	353,42	2.865,91
10	5	901,01	2	695,07	0	-	8	1.059,15	79	1.238,58	8	565,48	4.459,29
11	1	180,20	0	-	0	-	1	132,39	17	266,53	4	282,74	861,87
12	7	1.261,42	0	-	0	-	3	397,18	34	533,06	2	141,37	2.333,03
13	5	901,01	0	-	0	-	0	-	18	282,21	1	70,68	1.253,91
14	0	-	0	-	0	-	1	132,39	9	141,10	0	-	273,50
15	10	1.802,03	0	-	0	-	5	661,97	71	1.113,15	3	212,05	3.789,21
16	2	360,41	0	-	0	-	2	264,79	56	877,98	1	70,68	1.573,86
17	2	360,41	0	-	0	-	9	1.191,55	58	909,34	7	494,79	2.956,08
18	0	-	0	-	0	-	1	132,39	18	282,21	2	141,37	555,97
TOTAL	81	14.536,43	6	2.085,20	0	2.085,20	63	8.340,82	665	10.426,02	59	4.170,41	41.704,08

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Com base nos mesmos métodos utilizados nas células anteriormente estudadas, para célula de Crédito Rural após encontrar o valor do custo do grupo de atividade devido ao percentual de complexidade de cada atividade e dividindo este valor pela quantidade de serviços prestados no mês de Agosto de 2015, obtém-se o custo individual por tipo de atendimento desta célula como se pode observar no quadro 12.

Quadro 12 – Custo por tipo de atendimento da célula de Crédito Rural

	Atividade	Grau de complexidade	Custo do grupo de atividades	Quantidade	Custo por tipo de atendimento
	Custeio	40%	9.848,65	429	22,96
Célula de Crédito Rural	BNDES	55%	13.541,90	67	202,12
	Solicitações diversas BNDES-Custeio	5%	1.231,08	20	61,55

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

O custo por tipo de atendimento da célula de Crédito Rural de maior expressão é a atividade BNDES, custando conforme o rateio feito R\$ 202,12, o segundo custo R\$ 61,55 é da atividade solicitações diversas BNDES-Custeio e o processo de menor valor desta célula é o Custeio representando R\$ 22,96, este também é o serviço que tem a maior quantidade de solicitações no mês estudado e por este motivo ficou com o menor custo por atendimento. Com este custo individual por tipo de serviço da célula de Crédito Rural e multiplicando ele pela quantidade de atendimentos por Unidade de Atendimento, tem-se o valor do custo total do mês por tipo de atividade e por Unidade de Atendimento.

Quadro 13 – Custo por Unidade de Atendimento da célula de Crédito Rural

UA	Custeio	22,96	BNDES	202,12	Solicitações Diversas BNDES e Custeio	61,55	Total Mês
2	46	1.056,03	6	1.212,71	1	61,55	2.330,29
3	1	22,96	1	202,12	1	61,55	286,63
4	16	367,32	2	404,24	0	-	771,55
5	47	1.078,99	3	606,35	0	-	1.685,34
6	42	964,20	13	2.627,53	2	123,11	3.714,84
7	19	436,19	3	606,35	3	184,66	1.227,20

8	31	711,67	7	1.414,83	1	61,55	2.188,05
9	28	642,80	4	808,47	1	61,55	1.512,83
10	10	229,57	0	-	2	123,11	352,68
11	0	-	0	-	0	-	-
12	31	711,67	9	1.819,06	0	-	2.530,73
13	20	459,14	0	-	1	61,55	520,70
14	22	505,06	1	202,12	0	-	707,18
15	28	642,80	3	606,35	3	184,66	1.433,82
16	42	964,20	5	1.010,59	1	61,55	2.036,35
17	33	757,59	7	1.414,83	4	246,22	2.418,63
18	13	298,44	3	606,35	0	-	904,80
Total	429	9.848,65	67	13.541,90	20	1.231,08	24.621,63

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Na célula de Crédito Rural pode-se observar que para Unidade de Atendimento número 11 não tem custos porque esta Unidade não trabalha com associados do meio rural, somente com o público urbano. A unidade 6 tem o maior custo no mês analisado R\$ 3.714,84 e a Unidade que tem o menor custo no mês é a Unidade 3 com R\$ 286,63 pois ela também está mais voltada para o público urbano com poucas solicitações de associados do meio rural. Esta análise gerencial é baseada no método ABM de gerenciamento de custos e servirá de base para empresa na tomada de decisões sobre o direcionamento de público nas suas Unidades em busca de produtos ou serviços.

O quadro 14 traz com base no total de custos do mês de Agosto de 2015 o modelo que é usado atualmente para o rateio dos custos do *Back Office*, é calculado tendo como critério: 40% do número de transações com associados que cada unidade possui no mês, 40% pelo número de colaboradores de cada unidade e 20% é um percentual fixo para todas as Unidades. Para comparar com modelo atual, apresenta-se o modelo proposto de rateio com um totalizador por Unidade de Atendimento somando todas as células, onde cada unidade irá pagar apenas pelos serviços contratados usando como critério de rateio o grau de complexidade de cada atividade processada.

Quadro 14 – Modelo de rateio atual e modelo de rateio proposto

UA	MODELO ATUAL		MODELO PROPOSTO
	% DE RATEIO ATUAL	CUSTO TOTAL MÊS	CUSTO TOTAL MÊS
2	3,89	5.707,71	11.789,45
3	13,97	20.497,87	11.463,92
4	3,26	4.783,32	2.925,09
5	6,15	9.023,76	6.757,15
6	8,71	12.779,99	13.629,85
7	2,73	4.005,67	3.571,81
8	10,45	15.333,05	27.606,63
9	4,62	6.778,82	12.118,88
10	8,87	13.014,75	9.791,10
11	4,93	7.233,68	4.029,50
12	4,41	6.470,69	6.978,10
13	6,10	8.950,39	3.560,75
14	2,25	3.301,37	1.948,19
15	6,99	10.256,27	11.017,71
16	3,95	5.795,75	5.222,84
17	6,24	9.155,81	9.517,45
18	2,48	3.638,85	4.799,29
TOTAL	100%	146.727,74	146.727,74

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2015)

Com a implantação do novo modelo proposto, algumas Unidades passam a pagar mais e outras a menos do valor que estão pagando atualmente, mas a proposta do estudo é realmente

esta, que cada Unidade pague somente pelo serviço contratado. Com base neste comparativo de modelos será possível fazer um gerenciamento mais eficiente de custos de cada Unidade de Atendimento e avaliar se as mesmas estão tendo o resultado planejado e orçado de acordo com as suas demandas.

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo propor uma nova forma de rateio de custos dos serviços prestados pelo *Back Office* de uma instituição financeira, utilizando-se do método de custeio ABC. Inicialmente foram levantados os custos diretos e os custos indiretos com base no método ABC e calculado o custo total no período do mês de Agosto de 2015. Após foi possível calcular o custo de um atendimento feito, e multiplicando este custo pela quantidade de atendimentos por célula chegou-se ao custo de cada célula de expansão no mês.

O critério de rateio definido foi o grau de complexidade de cada processo executado em cada célula, então se utilizou o custo total de cada célula e dividiu-se por este percentual definido como critério chegando-se ao custo efetivo de cada atividade, e este multiplicado pela quantidade de processos contratado por Unidade de Atendimento resulta no valor que cada Unidade de Atendimento deve pagar pelos serviços executados no *Back Office* no período estudado.

Além disso, pôde-se verificar o comparativo entre o modelo atual de rateio e o modelo proposto e neste comparativo pode-se afirmar que algumas Unidades de Atendimento pagarão a mais e outras a menos do valor que pagam na atualidade, entretanto este era também um dos objetivos do estudo, que cada unidade pagasse somente pela quantidade de serviços utilizado na retaguarda operacional da instituição financeira estudada.

O critério de rateio proposto é um item arbitrado, visto que depende do ponto de vista de quem está efetuando o rateio dos custos e também da empresa, no sentido de gerenciamento de custos e análise de resultados. Neste sentido, este estudo traz um modelo de proposta de rateio que poderá ser aplicado, avaliado e melhorado conforme a necessidade da empresa, além de ter critérios alterados de acordo com ponto de vista da instituição.

A dificuldade inicial que a empresa poderá ter será encontrar um *software* capaz de executar automaticamente o modelo que está sendo proposto, e que minimize a necessidade de ter um colaborador específico para este trabalho.

Pode-se afirmar que o objetivo proposto foi cumprido, visto que com base no levantamento do rateio dos custos, foi possível sugerir uma proposta para a empresa realizar o rateio utilizando-se do custeio ABC. Com certeza é o princípio de uma nova fase do *Back Office* e da instituição financeira, pois resultará num cenário próximo da realidade em termos de resultado de cada Unidade de Atendimento.

Referências

- BEZERRA, Francisco Antonio et al. **Custeio das modalidades de consumo de recursos: um estudo de caso sobre ABC em banco**. Revista Universo Contábil, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 71-86, Jan. 2008. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/599/535>>. Acesso em: 17 dez 2014.
- BLOCHER, Edward J. et al. **Gestão estratégica de custos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BORINELLI, Márcio Luiz; SANTOS, Marcella Cosme Pereira. **O impacto do custeio baseado em atividade na tomada de decisão: um estudo de caso em uma instituição financeira**. Natal, 2014. Disponível em:

- <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3708/3709>>. Acesso em: 01 mai 2014
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COGAN, Samuel. **Activity based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. **Gestão de custos, como medir, monitorar e motivar o desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEITE, Carlos Eduardo Barros. **O custeio ABC e suas aplicações**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 4, p. 20 - 30, 02 abr. 2001.
- LOBO, Yane; SOUZA, Antônio C. ; LIMA, Paulo C. **OMM: A força dos índices de custo aplicado ao gerenciamento baseado em atividades – ABM**. 2000. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3044/3044>>. Acesso em: 09 jun 2015.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de Custeio Comparados**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Custeio Baseado em Atividades**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OSIRO, Lauro; TACHIBANA, Wilson K. **Como o gerenciamento baseado em atividades pode melhorar os processos de uma empresa**. 2000. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3046/3046>>. Acesso em: 09 jun 2015.
- ROSSI, Moacir F. **Eficiência Operacional de uma unidade de atendimento do sistema de crédito cooperativo**. Unijuí, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2189>>. Acesso em: 16 mar 2016.
- SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TINOCO, João E. P.; CARVALHO, Juracy Vieira de. **Utilização dos sistemas ABC/ABM combinados com o EVA em empresas Industriais na gestão do resultado econômico**. 2003. Disponível em <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2598/2598>>. Acesso em: 10 jun 2015.
- WERNKE, Silvana de Souza. **Metodologia de Custeio Baseado em Atividades Implementada no Banco Central do Brasil: Uma Análise de seus Desdobramentos**. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3638/Silvana%20de%20Souza%20W.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 dez 2014.
- YAMAGATA, Edson Koji. **Custeio Baseado em Atividades em Instituições Financeiras**. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5134/1199600363.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 dez 2014.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAMBERLAN, Luciano (org) et. al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014. 208p.