

Análise de custos na retaguarda centralizada de uma cooperativa de crédito

Jaqueline Pereira Miranda (UNIAVAN) - jaqueline_pereira@sicredi.com.br

JOÃO LUIZ DOS SANTOS JUNIOR (UNIAVAN) - joao@ethos.net.br

Bruna Teixeira (UNIAVAN) - brunatteixeira@gmail.com

Resumo:

Com a incessante busca por eficácia, as empresas estão otimizando seus processos e aprimorando suas atividades gerenciais para reduzir seus custos e despesas, contribuindo para melhoria dos seus resultados. Por esta razão, a instituição financeira estudada criou uma retaguarda centralizada para realizar as atividades operacionais e burocráticas, aumentando assim, a capacidade comercial das agências permitindo que foquem em novos negócios e também aprimorar o atendimento aos associados. Este trabalho tem como objetivo, identificar os custos da retaguarda centralizada da cooperativa de crédito estudada, utilizando o método TDABC que se baseia no tempo estimado para execução das atividades. O resultado do estudo apresenta o custo de cada atividade desempenhada pela retaguarda centralizada e desta forma, os gestores poderão utilizá-lo como ferramenta gerencial de medida de eficiência e gerenciamento dos custos de cada tipo de processo.

Palavras-chave: TDABC. Custos. Otimização. Retaguarda centralizada

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

Análise de custos na retaguarda centralizada de uma cooperativa de crédito

Resumo

Com a incessante busca por eficácia, as empresas estão otimizando seus processos e aprimorando suas atividades gerenciais para reduzir seus custos e despesas, contribuindo para melhoria dos seus resultados. Por esta razão, a instituição financeira estudada criou uma retaguarda centralizada para realizar as atividades operacionais e burocráticas, aumentando assim, a capacidade comercial das agências permitindo que foquem em novos negócios e também aprimorar o atendimento aos associados. Este trabalho tem como objetivo, identificar os custos da retaguarda centralizada da cooperativa de crédito estudada, utilizando o método TDABC que se baseia no tempo estimado para execução das atividades. O resultado do estudo apresenta o custo de cada atividade desempenhada pela retaguarda centralizada e desta forma, os gestores poderão utilizá-lo como ferramenta gerencial de medida de eficiência e gerenciamento dos custos de cada tipo de processo.

Palavras-chave: TDABC. Custos. Otimização. Retaguarda centralizada.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio à decisões.

1 Introdução

A crise de 2008 gerou uma onda de desconfiança em relação aos bancos, o que impulsionou a nova geração usar *fintechs* ou bancos digitais, pela facilidade de acesso às novas tecnologias. Além dos jovens estudantes ou profissionais terem *smartphones* com acesso à internet, os serviços de armazenamento de dados na nuvem baratearam a montagem de uma empresa digital, conforme explica Costa (2009). No Brasil, as *fintechs* estão regulamentadas desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) – Resoluções 4.656 e 4.657, segundo o Banco Central do Brasil - BACEN.

Além disso, o BACEN incentiva o aumento do nível de concorrência no sistema financeiro. Em geral, quanto maior a concorrência entre instituições de um mesmo setor, mais eficiente se tornam essas instituições e menores os custos dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos, seguindo a lei natural de oferta e demanda. Por exemplo, quanto maior a concorrência na oferta de crédito, menor tende a ser a taxa de juros cobrada por essas operações. Neste contexto, com os avanços tecnológicos se proliferando de forma abrupta e os consumidores de produtos e serviços cada vez mais exigentes, as empresas estão em constante busca de novas condições que lhes permitam manter-se no mercado.

Por este motivo, aprimorar as atividades e reduzir os custos visando a eficiência dos processos é uma estratégia relevante para aumentar os resultados da instituição. Sendo assim, a empresa estudada criou uma retaguarda centralizada para desenvolver as atividades operacionais relacionadas à abertura de contas e cadastros, atuando conforme demanda das agências que esta instituição financeira possui. A proposta desse departamento, segundo Rossi (2014), é compartilhar os serviços entre as agências, visando principalmente, desonerar os colaboradores de atendimento de atividades administrativas e operacionais, oportunizando foco no relacionamento com o associado. A centralização de processos busca a padronização, gerando ganho de escala e redução de custos.

No entanto, na busca pelo aperfeiçoamento, faz-se necessário uma boa gestão de custos. Visto isso, identificou-se a necessidade de implantar uma forma justa de critérios para rateio das despesas que a retaguarda centralizada tem com a prestação de serviços às agências dessa cooperativa de crédito. Contudo, para que isto se torne possível, faz-se necessário um

levantamento de custos. Diante do exposto, emerge o seguinte problema de pesquisa: Qual o custo de cada serviço prestado pela retaguarda centralizada da cooperativa de crédito estudada?

Para dar uma resposta ao problema formulado, é necessário a definição dos objetivos que determinam o que o pesquisador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa, como explica Fachin (2002). Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar os custos da retaguarda centralizada da cooperativa de crédito estudada, utilizando o método TDABC que baseia-se no tempo estimado para execução das atividades.

Por fim, o presente estudo será sustentado com fundamentações teóricas e metodológicas, bem como, serão apresentados a análise e interpretação dos dados.

2 Fundamentação teórica

Neste item, deverá ser elaborada uma pesquisa bibliográfica contendo os vários enfoques teóricos que fundamentam a área do conhecimento que embasam a busca de soluções à problemática por ele definida no estudo, conforme Kroetz (2009, p.39). Neste momento, inicialmente faz-se uma incursão na contabilidade gerencial. Na sequência discorre-se sobre a contabilidade de custos, TDABC, e por fim, aborda-se cooperativas de crédito e estudos semelhantes.

2.1 Contabilidade gerencial

O mercado cada vez mais desenvolvido e competitivo, tornou a contabilidade uma ferramenta de gestão para o administrador, pois gera informações relevantes para a tomada de decisão. Amorin (2015) ressalta que as empresas precisam estar preparadas para lidar com tomadas de decisões cada vez mais rápidas e difíceis, justificando que o tempo da resposta ao mercado pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Para isso, é pertinente estar munido de informações confiáveis, claras, completas, econômicas e oportunas o suficiente para tomar a melhor decisão possível.

Aprofundando o estudo desse assunto, Schmidt (2000) explica que o crescimento dos negócios em tamanho, em complexidade e em diversidade geográfica ocorrido no século XIX levou os administradores a aperfeiçoar seus sistemas contábeis para possibilitar o fornecimento de informações necessárias para as várias decisões gerenciais, incluindo desempenho, avaliação e controle de uma organização, surgindo então, a Contabilidade Gerencial.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Padoveze (2012) esclarece que a contabilidade gerencial tem como objetivo facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e a tomada de decisão internamente através de relatórios. Amorin (2015, p.18) acrescenta que, além de gerar informações, a contabilidade permite explicar fenômenos, analisar dados, controlar e monitorar orçamentos e construir cenários futuros.

Portanto, pode-se concluir que o objetivo da Contabilidade Gerencial é oferecer suporte ao gestor com suas informações confiáveis e, sendo assim, a contabilidade de custos também torna-se uma ferramenta útil para o administrador.

2.2 Contabilidade de custos

Outra área importante da contabilidade gerencial é a de custos, pois, de acordo com Crepaldi (1998), influencia na determinação da receita, na tomada de decisão, no planejamento, nas avaliações e nos controles. Dentre as funções da contabilidade de custos, Martins (2006), cita o auxílio ao controle, fornecendo dados para estabelecimento de padrões e outras formas de previsão, ajudando nas tomadas de decisões.

Leone (2008 p.21) parece corroborar quando afirma que a Contabilidade de Custos “é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém)

dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais”.

Para uma boa gestão de custos, é importante conhecer alguns conceitos básicos da Contabilidade de Custos, como gastos, investimentos, despesas, perdas e custos. Os gastos são definidos por Martins (2006), como a compra de um produto ou serviço qualquer que gera desembolso. Já os investimentos são definidos como gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). As despesas referem-se à bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, enquanto as perdas são bens ou serviços consumidos de forma anormal involuntária e os custos, por sua vez, são gastos relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Existe ainda a necessidade de diferenciar os tipos de custos conforme a natureza e o fim a que se destinam. Neste contexto, Dutra (2010 p. 26), explica que os custos são classificados, quanto à apuração, em custo direto e indireto, definindo o custo direto como aquele que pode ser diretamente apropriado a cada tipo de bem ou órgão no momento de sua ocorrência, isto é, está diretamente ligado a cada tipo de bem ou função de custo, enquanto o custo indireto: é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência.

Quanto à sua formação, os custos são também classificados em relação à sua ligação com as variações de volume de produção ou atividade. Neste caso, podem ser classificados em fixos, variáveis e mistos.

Aprofundando o estudo deste assunto, Dutra (2010) define os custos fixos como aqueles que ocorrem periodicamente sem sofrer variações, quando variam, tais modificações não decorrem de variações no volume de atividade do período. Já os custos variáveis são os custos que variam conforme o volume de atividade do período.

Além disso, é necessário conhecer os métodos de custeio para poder escolher o melhor método a ser utilizado, assegurando assim, o uso apropriado dos recursos da empresa. Para Crepaldi (1998), os sistemas de custeio são: sistema de custeio por absorção e o sistema de custeio variável. Martins (2008) aponta ainda o sistema de custeio baseado em atividades (ABC) e também o custeio baseado em tempo e atividade, mais conhecido como TDABC (*time drive – activity based costing*) que foi desenvolvido com as premissas do ABC visando superar as limitações e as subjetividades do referido sistema, conforme explica Santos (2009).

2.3 TDABC

O custeio ABC foi desenvolvido com o objetivo de sanar as deficiências dos métodos de custeio tradicionais, principalmente no que diz respeito à distribuição dos custos indiretos e, apesar das várias vantagens que essa metodologia oferece, como, por exemplo, permitir uma melhor identificação e análise dos desperdícios existentes nos processos da empresa, Kaplan e Anderson (2007) explicam que o custeio ABC não conseguiu obter aceitação universal e reconheceram que muitas empresas vinham abandonando o método devido à dificuldade e perda de tempo na implantação.

Os mesmos autores salientam que o ABC ajudou muitas empresas em melhorias de processo de produção, contudo, na tentativa de simplificar, conceberam o método TDABC *Time Drive Activity Based Costing*: um método com direcionador único e baseado no tempo estimado para execução das atividades. Esse método oferece às empresas uma opção mais simples e prática em relação ao ABC tradicional, para a determinação do custo e da capacidade de utilização de seus processos e para a apuração da lucratividade dos pedidos, dos produtos e dos clientes (Kaplan & Anderson, 2007).

Os autores ainda esclarecem que para a implantação do TDABC em uma organização deverão ser analisados os seguintes fatores: crescimento dos custos e das despesas indiretas;

competitividade no segmento; diversificação de produtos ou serviços, de processos e de clientes, estes encontrados, principalmente nas empresas prestadoras de serviços.

Segundo Everaert et al. (2008), o método TDABC identifica os departamentos das organizações, seus custos e a sua capacidade de produção, ao dividir o custo total pelo tempo disponível. Portanto, apresenta-se o custo por unidade de tempo (horas ou minutos), os custos são atribuídos ao objeto de custeio, multiplicando-se o custo da unidade de tempo pelo tempo necessário para a atividade. Sendo assim, a principal característica e distinção do ABC e o TDABC, é que este último usa o tempo como principal direcionador de custos, uma vez que a capacidade da maioria dos recursos, como pessoal e equipamentos, pode ser mensurada de imediato pela duração do tempo em que estes ficam à disposição para a execução do trabalho (KAPLAN; ANDERSON, 2007).

Os tempos podem ser obtidos por meio de observação direta, somatório de tempo necessário para realizar uma determinada quantia de processos semelhantes e calcular o tempo médio por operação processada, pesquisas ou entrevistas com funcionários, utilização de mapeamentos/fluxos de processos ou estimativas de tempo. Contudo, admite-se que as estimativas de tempo possam variar de acordo com as características de cada processo ou atividade (KAPLAN e ANDERSON, 2007).

Everaert e Bruggeman (2007) apresentaram seis passos para a implantação do Custeio TDABC em uma empresa, os quais serão listados a seguir:

- 1) Identificar os departamentos;
- 2) Estimar os custos de cada departamento;
- 3) Mensuração da capacidade prática das atividades;
- 4) Calcular o custo unitário de cada departamento, divisão do custo total do departamento pela capacidade prática (horas trabalhadas);
- 5) Determinação do tempo requerido por cada evento de uma atividade, baseada em diferentes direcionadores de custos;
- 6) Multiplicação do custo unitário pelo tempo requerido por cada objeto de custo.

Empresas prestadoras de serviços com grande proporção de mão de obra e tecnologia da informação são as mais adaptáveis ao modelo pelo fato do tempo ser uma medida adequada a esse tipo de organização (TSE e GONG, 2009). Para Gervais et al. (2010), além de algumas apresentações dos próprios criadores, o conceito do TCABC ainda permanece inexplorado em pesquisas acadêmicas, tendo poucos estudos sobre o método.

2.4 Cooperativas de crédito

Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados são, ao mesmo tempo, donos e usuários da cooperativa que não só usufruem dos seus produtos e serviços como participam da sua gestão.

O Banco Central do Brasil (2019) define cooperativa de crédito como “[...] uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros.”

O cooperativismo de crédito atual tem sua origem em 1850, quando Herman Schulze criou o modelo de cooperativas de crédito, de abastecimento e de vendas, adaptadas às necessidades da classe média alemã urbana, que foi denominado modelo Schulze-Delitzsch. Quatro anos depois, em 1854, Friedrich Wilhelm Raiffeisen criou o modelo cooperativo: uma sociedade de crédito para produtores rurais financeiramente necessitados, conforme explica a CONFEBRAS (2019). Na América Latina, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Hoje, essa cooperativa faz parte do Sicredi com o nome de Sicredi Pioneira RS.

Este tipo de instituição financeira não tem fins lucrativos, o que significa que normalmente seus preços são mais acessíveis e competitivos do que os bancos tradicionais. Além disso, todos os anos, após apuradas as sobras do exercício, as cooperativas convocam seus sócios para comparecer na assembleia geral, momento em que é decidida a destinação a ser dada para as sobras que houverem.

Costumeiramente a maior parte destas sobras são devolvidas aos sócios, na proporção da movimentação que cada um realizou, valorizando os que são mais fidelizados e que realizam suas operações com a cooperativa, como explica o Portal do Cooperativismo de Crédito.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária. O BACEN ressalta que os depósitos em cooperativas de crédito têm a proteção do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

Esse fundo garante os depósitos e os créditos mantidos nas cooperativas singulares de crédito e nos bancos cooperativos em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial dessas instituições. Atualmente, o valor limite dessa proteção é o mesmo em vigor para os depositantes dos bancos.

A CONFEBRAS cita que o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo é formado por instituições financeiras sem fins lucrativos, constituídas para prestar serviços financeiros a seus associados.

Tendo como base a associação voluntária de pessoas em torno de um objetivo comum, as cooperativas de crédito reúnem milhões de pessoas ao redor do mundo em projetos que geram renda, e oportunidade de trabalho e promovem o desenvolvimento regional.

2.5 Estudos semelhantes

Estudos semelhantes elaborados em instituições financeiras, corroboram com a importância da aplicação da ferramenta de custos nos processos realizados pelos *Back offices*, Retaguardas Centralizadas ou ainda Centro de Serviços Compartilhados, como são nomeados os setores das empresas que executam os procedimentos operacionais.

Em um estudo similar mais antigo, Teixeira (1993), já identificava necessidades gerenciais de racionalização de controles e otimização do consumo dos recursos, com a expansão dos negócios e mercados. O autor justifica que o acirramento da concorrência no mercado financeiro, levou os bancos a investirem em sistemas de custos. Neste sentido, confrontando a pesquisa de Teixeira (1993) com este estudo, afirma-se a necessidade de aplicar ferramentas de contabilidade gerencial à medida que a instituição objeto de estudo desta pesquisa está em acelerada expansão, além disso, atualmente o mercado financeiro eleva a concorrência com o surgimento dos bancos digitais, *fintechs* e demais instituições financeiras que veem surgindo, conforme abordado anteriormente.

Em relação às similaridades desses estudos analisados, primeiramente, pôde-se observar a relevância da criação de uma área operacional para reduzir custos e despesas e, conseqüentemente, aumentar os resultados, além de padronizar os processos operacionais, já que as pessoas que os executam, tornam-se especialistas.

Schreiber (2016), em um estudo semelhante, aplicaram a metodologia de custeio baseado em atividades em uma organização financeira para possibilitar a análise dos custos de cada uma das atividades que agregam valor e seus respectivos indicadores para o gerenciamento dos serviços prestados pelo *Back Office*.

O próprio Banco Central do Brasil, instituição autárquica da administração pública indireta, integrante do sistema financeiro nacional, vinculada ao Ministério da Fazenda, no ano de 2004 elaborou um estudo de caso sobre a experiência de implantação do Sistema de Custos e Informações Gerenciais. No estudo de caso elaborado pela equipe da Consultoria de Custos e

Informações Gerenciais do Departamento de Planejamento e Orçamento, cita que a maioria dos órgãos públicos brasileiros ainda não pratica a sistemática apuração dos seus custos, muito menos com o uso da metodologia *Activity Based Costing* (ABC), sendo assim, o Banco Central entendeu que seria relevante fazer a divulgação dessa iniciativa pioneira no âmbito do serviço público federal, até como expressão do seu esforço na busca pelo aumento de eficiência e de controle na utilização dos variados recursos.

Sendo o Banco Central o órgão supervisor máximo de qualquer instituição financeira, pode-se concluir que a implantação de um sistema de custos na autarquia é motivador para os demais agentes do sistema financeiro nacional, seja no âmbito público ou privado e deve estar sempre em consonância com o planejamento, orçamento e gestão. Na implantação do sistema de custos, o BACEN optou, assim como Schreiber (2016), pelo método ABC, porém o sistema não foi implantado em apenas um setor e sim em toda a organização que, na época, possuía aproximadamente quatro mil e setecentos servidores, distribuídos por mais de quarenta diferentes unidades (departamentos, gerências-executivas e gerências administrativas), nas dez capitais onde a Instituição se faz representar.

Analisando os estudos semelhantes ao tema desta pesquisa, conclui-se que, mais que um enfoque voltado para a simples redução de custos, a implantação de um sistema de custos enfatiza o desenvolvimento de uma ferramenta de suporte gerencial que facilita a utilização mais racional de todos os recursos consumidos pelas instituições, ensejando o aprimoramento da gestão corporativa.

3 Metodologia de pesquisa

Para a realização deste estudo, colher e analisar os dados sobre a empresa em questão é essencial. Roesch (2010) enfatiza que o projeto deve utilizar problemas reais e esperar que o diagnóstico da situação e a proposta envolvam a busca e o tratamento de dados. Assim, pode-se passar confiança sobre os resultados obtidos e alcançar os objetivos do trabalho.

Dessa forma, este trabalho quanto a sua natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois objetiva obter conhecimento em uma situação prática real, envolvendo verdades e interesses locais com o propósito de gerar soluções potenciais para os problemas (ZAMBERLAN et al., 2014).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, já que utilizará de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, como explica Beuren (2006). Já em relação aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, devido a análise minuciosa do objeto de estudo, descrevendo os fatos.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso, estudo de campo, estudo documental e levantamento de dados. O estudo de caso, para Roesch (2010), é caracterizado como uma estratégia de pesquisa, permitindo o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Já o estudo de campo, estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes e tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação, além de buscar muito mais o aprofundamento das questões propostas (GIL, 2002). O estudo documental, por sua vez, é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente, conforme explica Lopes (2006), já que serão feitas análises de documentos da Cooperativa relacionados ao problema. Por fim, o levantamento de dados que, para Bertucci (2008) podem ser utilizados para descrever, explicar ou explorar dado fenômeno, onde o aprofundamento é deixado de lado para realçar aspectos mais amplos e gerais do fenômeno estudado, neste caso, porque utilizará de relatórios e demais levantamentos de informações para

solucionar a questão problema.

O levantamento de dados, referente aos custos, será obtido por meio de relatórios contábeis e gerenciais e, em alguns casos, análises documentais em faturas de consumo, notas fiscais e demais documentos relevantes a fim de sanar dúvidas para este estudo.

Em um segundo momento, observa-se in loco os processos e a utilização do tempo para execução de cada atividade. A entrevista será o terceiro método de coleta de dados, através de interrogações na forma de entrevista despadronizada com a assessoria administrativa da Superintendência Regional e com a Diretoria de Operações.

Para Gil (2002), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, acerca do problema estudado para mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. O objetivo do tratamento e da análise dos dados é organizá-los e apresentá-los de maneira a facilitar a constatação e a comunicação das respostas obtidas na pesquisa. Os dados serão interpretados por meio de estatística descritiva para a pesquisa quantitativa.

Roesch (2010) afirma que os textos, em pesquisa científica, têm sido analisados principalmente mediante um método denominado de análise de conteúdo, criando indicadores quantitativos e cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes.

4 Apresentação dos resultados

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa realizada na Instituição financeira estudada, por meio das análises e aplicação dos instrumentos referenciados na metodologia. Além disso, apresenta os custos e as despesas produzidas pela retaguarda centralizada e o método de custeio estabelecido.

4.1 Caracterização dos serviços prestados

Para atender a demanda, a empresa estudada, dispõe na retaguarda centralizada de uma coordenadora, um assistente administrativo e oito auxiliares administrativos, conforme organograma representado pela Figura 1:

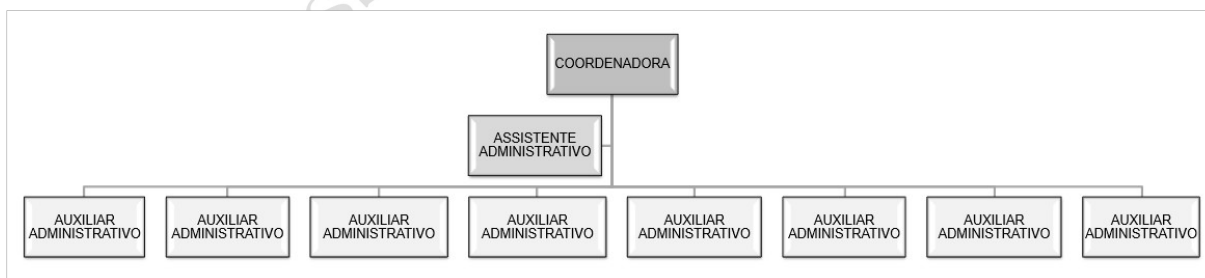


Figura 1 - Organograma Retaguarda Centralizada

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com essa estrutura, o setor atendeu no primeiro semestre de 2019, mais de cinquenta e dois mil processos que foram mapeados. No entanto, para a aplicação do TDABC, é necessário calcular a taxa do custo da capacidade prática. Para isto, foi utilizada a abordagem analítica de Kaplan e Anderson (2007), na Tabela 1.

Capacidade Prática	Quantidade
(=) Dias no semestre	181 dias
(-) finais de semana	52
(-) feriados (nacionais/municipais)	7
(=) Capacidade Prática Semestral	122 dias
(÷) meses no semestre	6 meses
(=) Capacidade Prática Mensal	20,3 dias
(x) jornada de trabalho diária	8 horas ou 480 minutos
(-) pausas e intervalo diários	60 min
(=) Capacidade Prática Diária	420

Tabela 1 - Custo da capacidade prática

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Considerando que os colaboradores trabalham 200 horas mensais, ou 8 horas diárias de segunda-feira a sexta-feira, desconsiderando os finais de semana, feriados, descansos, férias e as possíveis faltas, obteve-se a capacidade prática mensal por funcionário de 8.526 minutos, considerando que são 10 colaboradores na área, proporcionam a capacidade prática mensal de 85.260 minutos, que no semestre representa 511.560 minutos.

Faz-se necessário definir a capacidade fornecida afim de identificar quanto custa para a instituição manter as devidas operações no mês, conforme demonstrado no Tabela 2:

CUSTOS INDIRETOS (R\$)							
CUSTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	TOTAL
Energia Elétrica*	454,17	597,13	546,82	545,25	412,84	388,19	2.944,39
Aluguel imóveis*	611,87	611,87	611,87	611,87	611,87	611,87	3.671,22
Limpeza*	503,93	503,93	503,93	503,93	503,93	503,93	3.023,55
Água*	0,00	0,00	16,71	0,00	0,00	17,13	33,83
Seguro*	79,56	79,56	79,56	79,56	79,56	79,56	477,35
Link*	463,66	463,66	463,66	463,66	463,66	463,66	2.781,93
Aluguel de equipamentos*	204,67	204,67	204,67	204,67	204,67	204,67	1.228,00
Depreciação*	135,25	135,25	135,25	135,25	135,25	135,25	811,50
Mão de Obra	37.535,67	35.909,23	89.751,88	40.273,74	35.474,98	119.485,71	358.431,21
Software	2.388,60	2.388,60	2.388,60	2.388,60	2.388,60	2.388,60	14.331,60
Copa e Cozinha	244,80	0,00	166,41	287,22	274,49	195,16	1.168,08
Uniformes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilidade colaborador sistêmico	1.047,06	1.046,94	1.037,82	1.331,95	1.210,27	1.260,81	6.934,85
CUSTO TOTAL	43.669,22	41.940,82	95.907,16	46.825,68	41.760,10	125.734,52	395.837,52

Tabela 2 - Custo da capacidade fornecida

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

* proporção que a retaguarda centralizada possui em metros quadrados em relação a área total de onde está alocada.

O próximo passo para prosseguir com a implantação do TDABC, foi calcular a taxa do custo da capacidade, demonstrada na Tabela 3:

Taxa do Custo da Capacidade	
Custo da capacidade Fornecida (R\$)	R\$395.837,52
Custo da Capacidade prática dos Recursos Fornecidos (minutos)	511.560
(=) Custo Capacidade fornecida/ Custo Capacidade Prática	R\$0,77
(=) Taxa custo capacidade (horas) (R\$ 0,77 X 60 minutos)	R\$46,42

Tabela 3 – Taxa do custo da capacidade

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para se obter o custo da capacidade fornecida, dividiu-se o custo total do semestre (R\$ 395.837,52). A partir disso, divide-se o custo da capacidade fornecida pela capacidade prática mensal gerando um custo de R\$ 0,77 o minuto. Ao multiplicar esse custo do minuto por 60, obtém-se o custo da hora que, neste caso, é R\$ 46,42.

Uma vez que o método TDABC é baseado no tempo de execução das atividades, é imprescindível separar todos os processos e o tempo despendido para os devidos procedimentos. Por meio da observação direta e entrevistas com os colaboradores da área, obteve-se o mapeamento de todos os processos e tempo necessário para execução, conforme demonstrado na Tabela 4.

GRUPO	PROCESSOS	TEMPO DE EXECUÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	PRODUÇÃO TOTAL	TEMPO TOTAL (SEMESTRE)	TDABC (SEMESTRE) R\$
PF	Conta Corrente	15	610	589	594	641	621	424	3.479	52.185	40.380,75
	Conta Poupança	7	739	629	640	551	535	472	3.566	24.962	19.315,60
	Conta Aval	10	31	45	54	63	81	42	316	3.160	2.445,21
	Conta Co titular	12	129	121	123	104	109	57	643	7.716	5.970,64
	Conta Salário	5	215	160	135	22	4	1	537	2.685	2.077,65
	Fora da área de atuação	15	0	0	2	0	0	2	4	60	46,43
	Contratação de P&S	10	1.263	1.358	1.252	1.285	1.422	939	7.519	75.190	58.182,02
	Liberação de P&S	1	1.193	1.262	1.156	1.228	1.351	907	7.097	7.097	5.491,66
	Boas Vindas	1	367	392	408	435	500	334	2.436	2.436	1.884,98
PJ	Abertura de Conta	40	265	285	288	302	278	252	1.670	66.800	51.689,84
	Cadastro de Beneficiário	3	142	158	139	128	134	121	822	2.466	1.908,19
	Agente Custodiante	2	118	135	136	92	113	101	695	1.390	1.075,58
	Contratação de P&S	15	414	401	401	473	365	378	2.432	36.480	28.228,22

Tabela 4 – Cálculo TDABC

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

PJ	Liberação de P&S	1	270	257	260	352	269	274	1.682	1.682	1.301,53
	Boas Vindas	1	191	185	183	243	201	196	1.199	1.199	927,79
CONDOMÍNIOS	Abertura de Conta	40	25	56	53	65	50	55	304	12.160	9.409,41
	Contratação de P&S	10	73	79	86	77	139	101	555	5.550	4.294,59
	Liberação de P&S	1	26	27	41	31	73	38	236	236	182,62
TOTAL			6.071	6.139	5.951	6.092	6.245	4.694	35.192	303.454	234.812,71

Tabela 4 – Cálculo TDABC – (Continuação)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na tabela 4, as atividades foram agrupadas por seguimento: pessoa física, pessoa jurídica e condomínios. As demais atividades são demonstradas na Tabela 5:

GRUPO	PROCESSOS	TEMPO DE EXECUÇÃO (MINUTOS)	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	PRODUÇÃO TOTAL	TEMPO TOTAL (SEMESTRE)	TDABC (SEMESTRE) R\$
OUTROS	Renovação Cadastral	15	1.656	2.033	1.858	1.885	2.145	1.728	11.305	169.575	131.217,14
	Cartão autógrafo	2	143	224	197	288	384	404	1.640	3.280	2.538,06
	Exclusão de CCF	2	301	275	241	318	308	243	1.686	3.372	2.609,25
	Transferência de Cota Capital	2	19	28	31	25	34	31	168	336	260
	Estorno de Cota Capital	2	20	17	15	18	24	16	110	220	170,24
	Conferência pagamento de dívidas	1	48	30	32	92	86	18	306	306	236,78
	Encerramentos	15	352	300	248	283	440	190	1.813	27.195	21.043,49
TOTAL			2.539	2.907	2.622	2.909	3.421	2.630	17.028	204.284	158.074,96

Tabela 5 - Cálculo TDABC

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para auxiliar os gestores, pode-se calcular o custo de cada processo, utilizando-se o tempo para a execução da atividade e multiplicá-lo pelo custo do minuto trabalhado que, neste caso é R\$ 0,77.

A partir desse cálculo, a Tabela 6 apresenta o custo de cada atividade desenvolvida pela retaguarda centralizada da instituição financeira estudada.

GRUPO	PROCESSOS	TEMPO DE EXECUÇÃO (MINUTOS)	CUSTO DA ATIVIDADE (R\$)
PF	Conta Corrente	15	11,55
	Conta Poupança	7	5,39
	Conta Aval	10	7,70
	Conta Co titular	12	9,24
	Conta Salário	5	3,85
	Fora da área de atuação	15	11,55
	PF - Contratação de P&S	10	7,70
	PF - Liberação de P&S	1	0,77
	Boas Vindas Enviados PF	1	0,77
PJ	Abertura de Conta	40	30,80
	Cadastro de Beneficiário	3	2,31
	Agente Custodiante	2	1,54
	PJ - Contratação de P&S	15	11,55
	PJ - Liberação de P&S	1	0,77
	Boas Vindas Enviados PJ	1	0,77
CONDO-MÍNIOS	Abertura de Conta	40	30,80
	Contratação de P&S	10	7,70
	Liberação de P&S	1	0,77
OUTROS	Renovação Cadastral	15	11,55
	Cartão autógrafo	2	1,54
	Exclusão de CCF	2	1,54
	Transferência de Cota Capital	2	1,54
	Estorno de Cota Capital	2	1,54
	Conferência pagamento de dívidas	1	0,77
	Encerramentos	15	11,55

Tabela 6 – Custo por atividade

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com os dados fornecidos pela Tabela 6, os gestores têm o conhecimento do custo final de cada serviço demandado à retaguarda centralizada. Para verificar o custo total utilizado por cada agência, basta multiplicar o custo de cada atividade pelo volume demandado. Sendo assim, o método de custeio TDABC demonstra-se vantajoso também por fornecer à gestão da retaguarda centralizada, dados para tomada de decisão quanto a otimização dos recursos. Ao analisar a capacidade prática disponível em detrimento ao tempo gasto com as operações, foi possível observar que apenas 0,7% da capacidade prática não foi aplicado nas atividades operacionais listadas, correspondendo ao tempo total de 3.822 minutos e ao valor de R\$ 2.949,86. Este valor tende a ser referente ao tempo de suporte que a área presta às agências e eventuais ações massificadas que não puderam ser quantificadas no apontamento.

5 Considerações finais

As instituições que fazem parte do sistema financeiro, estão inseridas em um ambiente de transformação decorrente de fatores tais como regulação, concentração e avanços tecnológicos que exigem uma gestão cada vez mais eficiente, utilizando para tal, ferramentas de apoio à tomada de decisão gerencial. Diante desse cenário, o objetivo proposto deste estudo foi identificar os custos da retaguarda centralizada da cooperativa de crédito estudada utilizando o método TDABC. Conclui-se, portanto que o objetivo proposto foi cumprido.

Durante o desenvolvimento, observou-se que o TDABC possui um passo a passo mais simples se comparado ao método ABC, como a definição da capacidade prática do setor e o tempo despendido em cada atividade. Ainda assim é possível tornar o processo de custeio mais automatizado, utilizando de planilhas eletrônicas e robotização nos relatórios utilizados como base de dados, facilitando e instigando ainda mais o uso dessa ferramenta gerencial, além disso, tem uma dedução de custos considerável se comparado à um sistema de custos.

Outra vantagem desse método são as informações gerenciais que ele oferece como por exemplo, identificar as atividades que consomem mais tempo e as de maior custo, ou ainda, analisar o que ocasiona a ociosidade demonstrada pela capacidade prática disponível e o tempo em que realmente foi consumido com essas atividades operacionais, fator que, num primeiro momento pode ser considerado um desperdício de recursos. Cabe ressaltar, no entanto, as limitações que o TDABC possui, como por exemplo, a subjetividade especialmente na estimação do tempo médio das atividades (SOUZA ET AL, 2009).

Como limitações de eficácia deste estudo, considera-se a subjetividade das determinações do tempo das atividades, mesmo que tenham sido feitas observações diretas *in loco*, já que cada processo pode ter sua particularidade. Por este motivo, para estudos futuros, sugere-se criar um relatório que forneça de forma real o tempo despendido nas atividades, garantindo assim um embasamento mais fiel, sugere-se também criar um método de rateio dos custos auferidos neste projeto, entre as agências que demandam as atividades para a retaguarda centralizada, pois atualmente o rateio não é realizado por demanda e não existe um modelo específico a ser seguido. Por fim, sugere-se a criação de índices de desempenho para acompanhamento da eficiência do setor.

Referências

- AMORIN, D. F. B. de. **A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, nº 000078, 2015. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-contabilidade-gerencial-para-gestao-dos-negocios>>. Acesso em: 02 mai. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O sistema de custos do Banco Central do Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/sobre/sistema_de_custos_bid.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. São Paulo, Atlas, 2008.
- BEUREN, I. M., et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CONFEBRAS. **Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC**. Itapema, 2019. Disponível em: <<http://confabras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.
- COSTA, F. N., **Fintechs versus Bancos: Competição ou Parceria**. Itapema, 2019. Disponível em: <<https://www.eco.unicamp.br/index.php/midia/585-fintechs-versus-bancos-competicao-ou-parceria>>. Acesso em: 11 mai. 2019.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.
- EVERAERT, P.; BRUGGEMAN, W. **Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring the underlying model**. *Cost Management*. v.21, n.2, Mar/Apr, p.16-20, 2007.
- EVERAERT, P. et al. **Cost modeling in logistics using time-driven ABC: Experiences from a wholesaler**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. V. 38, n. 3, p. 172-191, 2008.
- FACHIN, Od. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GERVAIS, M.; LEVANT, Y.; DUCROCQ. *Time-driven activity-based costing (TDABC): an initial appraisal through a longitudinal case study*. JAMAR, v, 8, n. 2, p. 1-20, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Custeio baseado em atividades e tempo**. *Time-driven activity-based costing*. O caminho prático e eficaz para aumentar a lucratividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KROETZ, C. E. S. **Apostila de Pesquisa Contábil II**. Ijuí: UNIJUI, II semestre/2009.

LEONE, G. S. G. **Custos, planejamento, implantação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, J. **Fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2006

MARTINS, E. **Contabilidade de custos inclui o ABC**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSI, M. F. **Eficiência operacional de uma unidade de atendimento do sistema de crédito cooperativo**. 2014. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2189>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

SANTOS, J. J. **Contabilidade e Análise de Custos: Modelo Contábil, Método de Depreciação, ABC – Custeio Baseado em Atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, R. M. K. **Custeio baseado em atividades da retaguarda operacional de uma instituição financeira**. Ijuí: UNIJUI, 2016.

SCHMIDT, P. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SOUZA, A. A. de; AVELAR, E. A.; BOINA, T. M.; CAIRES, N. A. **Aplicação do *timedrive*n ABC em uma empresa varejista.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16, 2009, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABC/UFCE, 2009.

TEIXEIRA, L. G. A. **Sistemas de contabilidade de custos em instituições financeiras.** Rio de Janeiro: UERJ, 1993.

TSE, M. S. C.; GONG, M. Z. ***Recognition of Idle Resources in Time-Driven Activity-Based Costing and Resource Consumption Accounting Models.*** *Journal of Accounting Management*, v. 7, n. 2, p. 41–54, 2009.

ZAMBERLAN, L. (org) et. al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Unijuí, 2014.

Congresso Brasileiro de Custos