

## ALOCAÇÃO DE CUSTO NO SERVIÇO DE CONTAS A PAGAR DE SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO

Francisco Ferreira da Silva Junior<sup>1</sup>

Cassiane Oliveira Velho<sup>2</sup>

### RESUMO

Dentro da estratégia empresarial, o objetivo das organizações é maximizar seus ganhos de forma a entregar aos acionistas e interessados a maior lucratividade possível. Assim como a receita, a variável custo tem importância fundamental na determinação do resultado da empresa. Em épocas de crise, em que as receitas são cada vez menores, priorizar a racionalização de custos é a alternativa que pode diferenciar as empresas do mesmo segmento. A forma como os custos são alocados, dependendo de diferentes critérios, podem definir que um serviço é rentável ou não. Nesta perspectiva, o presente estudo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: como é feita a alocação dos custos de uma área operacional centralizada de um sistema cooperativo de crédito? Como resposta a esta indagação, o objetivo da pesquisa foi demonstrar a forma atual de alocação do custo de determinada área operacional de um Sistema Cooperativo de Crédito e, de forma complementar, apresentar um modelo alternativo com um formato baseado em utilização de produtos (transacional) para o serviço de Contas a Pagar corporativo. Trata-se de um estudo de caso descritivo, qualitativo, com base pesquisa documental. O presente estudo foi realizado em um Sistema Cooperativo de Crédito com 34 Cooperativas, Os dados foram analisados a partir de dados contábeis e financeiros em planilhas eletrônicas (análises horizontais e verticais). Ao término do estudo, concluiu-se que os custos alocados de forma estrutural (departamentalizada) são diferentes do formato transacional (realizado de acordo com o volume de consumo de cada produto). A análise também evidenciou que as maiores cooperativas singulares recebem mais custos se comparados com a utilização do serviço de Contas a Pagar Centralizado.

**Palavras-Chave:** Custos por Transação; Gestão de Custos; Custos de Serviços.

### ABSTRACT

Within the business strategy, the goal of organizations is to maximize their earnings in order to give shareholders and stakeholders the highest profitability possible. Like revenue, the cost variable is of fundamental importance in determining the company's results. In times of crisis, where revenues are getting smaller, focusing on costs is the alternative that can differentiate companies from the same segment. The way costs are allocated, depending on different criteria, can define whether a service is profitable or not. In this perspective, the present study aims to demonstrate how the change in the cost allocation format of a specific service can point different positions to the value to be paid for its consumption. It is a descriptive, qualitative case study, being the documentary research. The data were analyzed from accounting and financial data in spreadsheets (horizontal and vertical analysis), where it was shown that the

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: fferreirajr@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS. Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. E-mail: cassiane.velho@ufrgs.br.

costs allocated in a structural (departmental) way are different from the transactional format (according to the volume of consumption of each product).

Keywords: Transaction Cost, Cost Management, Service Costs.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, a agilidade na obtenção de informações é imprescindível na busca do resultado do negócio, sendo necessários instrumentos que visam a auxiliar no processo decisório. Inserida neste contexto, a Contabilidade de Custos visa suprir a necessidade das empresas, com ferramentas de análise de operações e processos, demonstrando competências operacionais e oportunidades de melhoria no desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente, nos resultados (MARTINS, 2008).

No processo de gestão empresarial, as áreas administrativas de apoio devem ser consideradas como um setor que tem, como qualquer outro, o potencial de criar vantagens competitivas, sustentadas pela busca da excelência em suas práticas. As formas de competir em serviços são fortemente influenciadas pelo aperfeiçoamento das operações: o tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, a consistência, os custos, a flexibilidade, entre outras, sendo necessários sua correta mensuração e seu constante acompanhamento (SLACK, 1999).

Segundo Padoveze (2004), custo é uma das variáveis que influenciam no resultado de uma empresa. Considerando que o objetivo da administração financeira é maximizar o valor da empresa, cada vez mais, a variável custo é alvo de maior atenção.

O presente estudo foi realizado em um Sistema Cooperativo de Crédito com 34 Cooperativas, aproximadamente 230 Unidades de Negócios, 04 Centrais e uma Confederação Nacional em 10 estados brasileiros e cerca de 180 mil cooperados.

Na esteira do tema custo, as cooperativas deste Sistema Cooperativo vêm questionando o formato de alocação de custo atualmente praticada – rateio estrutural, visto que, independentemente, do porte de uma cooperativa, os produtos e serviços estão disponíveis para todas. Uma crítica ao modelo de rateio pela estrutura é que as cooperativas de maior porte, ou seja, com maior estrutura, estão subsidiando as cooperativas de menor tamanho, mesmo que a demanda de determinado serviço corporativo seja a mesma ou até maior. Posto isto, todos deveriam pagar conforme a sua utilização.

Diante desse cenário, é formulado o seguinte problema de pesquisa: como é feita a alocação dos custos de uma área operacional centralizada de um sistema cooperativo de crédito?

Assim, o objetivo do presente trabalho é demonstrar a forma atual de alocação do custo de determinada área operacional da Entidade Centralizadora (Confederação) deste Sistema Cooperativo de Crédito (rateio de custo de forma estrutural – departamentalizada) e, de forma complementar, apresentar um modelo alternativo com um formato baseado em utilização de produtos (transacional) para o serviço de Contas a Pagar corporativo.

Em que pese o modelo transacional proposto não altere o custo total do sistema, foi dada maior clareza do custo de utilização de cada serviço e cada uma das Cooperativas teve maior clareza com relação a seus custos. Buscando, cada uma delas, formas de redução de custos e melhoria de seu índice de eficiência financeira.

O estudo limita-se a apurar os gastos aplicados à prestação de serviço de Contas a Pagar centralizado, aplicando-se a alocação de custo por consumo deste produto/serviço, bem como a forma de ressarcimento destes gastos pelas suas entidades mantenedoras. Não se tem como foco a análise fiscal, tributária e também os demais gastos dos outros serviços que a Instituição presta.

Acredita-se que o resultado deste trabalho é relevante às Cooperativas ligadas ao Sistema Cooperativo alvo do presente estudo, pois traz como proposta a reestruturação do ressarcimento das despesas e a apresentação de um formato de gestão de custos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção trata da revisão da literatura, na qual a abordagem central teve seu foco na Contabilidade de Custos: fazendo primeiramente uma passagem pela Contabilidade Gerencial (Contabilidade Geral de Custos e Análise do Custo Gerencial) e, posteriormente, apresentando conceitos e terminologias da Contabilidade de Custos voltados para serviço, bem como suas classificações, os métodos de custeio utilizados e sistemas de acumulação de custos.

### **2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS**

Devido ao crescimento das empresas e à globalização dos mercados, conseqüentemente, aumentando a distância entre os administradores dos ativos e as pessoas administradas, passa a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente ferramenta de apoio e decisão e, nessa sua nova missão, uma ferramenta gerencial (MARTINS, 2008).

Leone (2009) define a Contabilidade de Custos como um grande sistema gerenciador, conceituando-a como 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 custo para os diversos níveis gerenciais. O autor complementa dizendo que a Contabilidade de Custos projeta e opera sistemas de custos, determina os custos por departamento, por função, por centros de responsabilidade, por atividade, por produto, por territórios e por períodos.

Custos é uma despesa que se faz a fim de obter um rendimento. Ao estabelecer um preço, para seu produto ou serviço deve-se saber qual é o custo total e o custo por unidade. É preciso também estar familiarizado com os vários conceitos [...] (CREPALDI, 2006).

Hernandez Perez Júnior, Oliveira e Costa (2009) complementam dizendo que os custos dos serviços se definem pelo valor de todos os gastos incorridos no processo de prestação dos serviços para que a empresa gere receita.

### **2.1.1 Contabilidade Gerencial de Custos**

O estudo da Contabilidade Gerencial de Custos tem sido importante para as empresas, principalmente nas relações existentes entre a tomada de decisão pelos administradores e as informações que sustentam essas decisões (HERNANDEZ PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2009).

Para Padoveze (2004), a Contabilidade Gerencial de Custos está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, aqueles que, dentro da organização são responsáveis pela direção e controle de suas operações. Como na maioria das vezes os relatórios gerenciais são gerados pela Contabilidade Oficial (Módulo Contábil do Sistema da Informação), a qualidade das informações está diretamente relacionada à correta interpretação dos dados e a sua análise criteriosa (HERNANDEZ PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2009).

Neste mesmo contexto, complementam Eldenburg e Wolcott (2007) dizendo: “A contabilidade gerencial é o processo de coletar, resumir e fornecer as informações financeiras e não financeiras que serão utilizadas pelos gerentes nas tomadas de decisão”. Eldenburg e Wolcott (2007) citam como exemplo a análise dos serviços realizados aos clientes, feitos com base nos serviços oferecidos, seus níveis de satisfação e também no custo médio por consumidor atendido.

### **2.1.2 Análise de Custo Gerencial**

A análise gerencial de custos, segundo Berti (2007), nos últimos tempos vem sendo utilizada para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Criou-se a expressão Gestão Estratégica de Custos. Essa integração se faz necessária para que as empresas possam sobreviver em um ambiente de negócios crescentemente globalizados e competitivos.

Passarelli e Bomfim (2003) dizem que não há problema que prescindam dos dados da Contabilidade de Custos para sua solução eficaz e que não há como mensurar todos os problemas gerenciais aos quais os conhecimentos de custos podem trazer uma contribuição relevante.

## **2.2 CUSTOS PARA SERVIÇOS**

A seguir serão abordados os conceitos relacionados de custos para serviços.

### **2.2.1 Terminologia de Custos para Serviços**

A área de custos possui terminologias próprias que, algumas vezes, podem ser utilizadas de forma equivocada. Portanto, a definição dos termos torna-se importante para evitar erro na interpretação dos conceitos estudados (HERNANDEZ PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2009). Já Padoveze (2004), diz que muitas das diferentes terminologias nasceram das necessidades contábeis, legais e fiscais e, por isso, seu significado deve ser mantido para o escopo gerencial de custos dos serviços.

Quando se refere à Contabilidade de Custos, por exemplo, está se referindo à Contabilidade de Custos e Despesas, ou seja, à contabilidade que melhor seria denominada de Contabilidade de Gastos (PASSARELLI; BOMFIM, 2003). Por não ser a distinção entre Custos e Despesas isenta de questionamentos, torna-se necessária sua correta identificação:

- a) custos: cita Hong (2006), que é o gasto relativo a um bem ou serviço utilizado para a realização dos serviços. Berti (2007) complementa dizendo que custo é o gasto com a produção de serviços;
- b) despesas: gasto que provoca redução do Patrimônio Líquido (HONG, 2006). São definidos por Berti (2007) como os serviços consumidos direta ou indiretamente para

obtenção de receitas ou esforço no sentido da obtenção da receita que deve ter como contrapartida a entrega ou a promessa de entrega de ativos.

### **2.2.2 Classificação dos Custos e Despesas para Serviços**

Os custos que podem ser classificados como diretos têm a propriedade de serem perfeitamente identificáveis de maneira objetiva, com o volume operacional da atividade (MARTINS, 2008). Para Dubois, Kulpa e Souza (2006), os custos considerados diretos são aqueles que podem ser apropriados de maneira objetiva aos serviços prestados, porque há uma forma de medição clara de seu consumo durante a prestação de serviço.

Os custos classificados como indiretos são aqueles que, devido a sua complexidade e dificuldade de medição, dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados em diferentes atividades, sendo-o de forma indireta ao serviço prestado. Esta divisão acontece por rateio, sendo utilizados critérios ou uma base de rateio para se realizar a estimativa (CREPALDI, 2006).

Um ponto importante para se destacar é o que Martins (2008) diz sobre Custos Indiretos: não oferecem condições de uma medida objetiva, e qualquer tentativa de alocação deve ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.). O *rol* de custos indiretos, complementa o autor, inclui custos indiretos propriamente ditos e custos diretos (por natureza), que são tratados como indiretos em função da irrelevância ou da dificuldade de sua medição, ou até do interesse da empresa em ser mais ou menos rigorosa em suas informações.

Pode-se classificar também os custos em fixos e variáveis: estes são os que variam de acordo com a produção de serviços, enquanto aqueles se referem a todos os custos que possuem valor fixo, independentemente do volume de serviços (MARTINS, 2008).

Conforme Passarelli e Bomfim (2003), os custos fixos de capacidade instalada mantêm a sua fixidez dentro de determinados limites de capacidade de produção de serviços. Padoveze (2004) reafirma dizendo que um custo é considerado fixo quando o seu valor não sofre alteração com as mudanças, para mais ou para menos, do volume de serviços prestados no período.

Para Dubois, Kulpa e Souza (2006), os custos variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de serviços produzidos e cujo montante de unidades monetárias varia na proporção direta das variações no nível de atividade com que se relacionam, assim tomando como base o volume de produção. Os custos variáveis são aqueles em que, a cada

alteração de quantidade produzida, haverá uma variação direta proporcional em seu valor (PADOVEZE, 2004).

### **2.2.3 Sistemas de Acumulação de Custos e Métodos de Custeio para Prestação de Serviços**

Um processo de produção de serviço pode resultar em um produto tangível ou serviço. Esses produtos ou serviços podem ser similares em natureza ou singulares. Essas características do processo de produção determinam a melhor abordagem no desenvolvimento de um sistema de gestão de custos e a utilização dos Sistemas de Acumulação de Custos e Métodos de Custeio (HANSEN; MOWEN, 2003).

#### **2.2.3.1 Sistemas de Acumulação de Custos**

Sistema é um conjunto de elementos estruturados que funcionam, como em um organismo, para atingir um determinado objetivo. Trata-se de um sistema que funciona de forma ordenada e sistêmica, que utiliza rotinas, fluxos, formulários e pessoas (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

Os Sistemas de acumulação de custos se dividem em Custeio por Ordem de Serviço ou por Processo (Contínuo). Martins (2008) define que produção contínua é quando a empresa trabalha produzindo produtos iguais de forma contínua (um ou vários).

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2006), os sistemas por Ordem de Produção de Serviço são elaborados sob as especificações dos clientes, o que torna cada ordem ou lote diferente do outro. Este sistema é típico na prestação de serviços, pois são realizados de acordo com a necessidade do cliente.

Crepaldi (2006) define que Sistema de Acumulação de Custo é a forma como os custos são acumulados aos serviços. O autor cita a existência de dois sistemas básicos de acumulação de custos; o melhor sistema é determinado de acordo com o tipo de serviço prestado pela empresa: Sistema por Ordem de Serviço ou por lotes e Sistemas por Processo Contínuo.

Nesta pesquisa, é salientado o Sistema por Ordem de Serviço, pois foi utilizado no desenvolvimento prático do estudo.

Sistema por Ordem caracteriza-se quando os custos são acumulados por Ordens de Serviço. Segundo Hansen e Mowen (2003), quando o serviço é completado, o custo unitário pode ser obtido pela divisão dos custos totais do serviço, pela quantidade prestada. A diferenciação e complexidade dos serviços oferecidos a diferentes clientes podem variar

substancialmente. Segundo Berti (2007), quando isso ocorrer, o mais aconselhável é que a empresa de prestação de serviços utilize o Sistema de Custeio por Ordem de Serviço.

Segundo Padoveze (2004), este tipo de sistema aplica-se a serviços fabricados sob encomenda, serviço não padronizado ou não repetitivo, utilizando, para a apuração, a coleta de todos os custos fisicamente identificáveis à medida que o serviço é prestado. O autor cita também que não deve ser levado em conta o período contábil em que realiza o trabalho, devendo ser considerada a acumulação dos custos desde o início até o final da produção, desta Ordem de Serviço.

Para Dubois, Kulpa e Souza (2006), o Custeio por Ordem, comparativamente ao Sistema de Custeio por Processo, oferece algumas desvantagens, tais como o elevado nível de serviços burocráticos necessários para registro de dados minuciosos e acompanhamento permanente. Nas Ordens de Serviços (O.S.), deverão constar detalhes como os departamentos envolvidos e respectivos empregados, tempo de execução, custo dos materiais. Os custos indiretos são registrados inicialmente em contas que representam os departamentos, e, em seguida, os custos indiretos dos departamentos de serviços são redistribuídos àqueles de produção de serviço, e finalmente a cada O.S. concluída (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

#### 2.2.3.2 Métodos de Custeio para Serviços

Método de Custeio, conforme definido por Dubois, Kulpa e Souza (2006), é o método usado para a apropriação de custos, aquele em que se definem os gastos que devem fazer parte da apuração do custo unitário de cada serviço prestado pela empresa. Apesar de apresentar como único objetivo a determinação dos custos, a sistemática adotada por cada método é diferente. Existem diversos métodos. Crepaldi (2006) cita os métodos de Custeio por Absorção e o Custeio Variável ou Direto, que podem ser usados com qualquer Sistema de Acumulação de Custos. Também se pode concluir, nessa mesma linha de raciocínio do autor, o Custeio Baseado por Atividades.

Custeio por Absorção ou Custeio Pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) aos serviços realizados no período, e gastos não inerentes do processo de prestação de serviço são excluídos (CREPALDI, 2006). Assim, tanto os custos diretos como os indiretos incorporam-se aos serviços. Os primeiros pela apropriação direta e os indiretos, por sua atribuição por meio de critérios de rateio (CREPALDI, 2006).

Embora haja vários métodos de apuração de custos mais modernos e mais confiáveis do ponto de vista gerencial e administrativo, o Custeio por Absorção, por sua aceitação fiscal e,

ainda, por identificação com a Estrutura Conceitual Básica de Contabilidade, ainda é o método de apuração de custos mais aceito (BERTI, 2007).

A crítica ao Custeio por Absorção, segundo Padoveze (2004), está relacionada aos custos indiretos comuns. Normalmente tidos como fixos em relação ao volume de serviço, que são alocados às diversas atividades realizadas por critérios de distribuição. Os defensores do Custeamento Variável Direto entendem que esses critérios, arbitrários ou subjetivos, invadem o correto custeamento dos serviços (PADOVEZE, 2004).

### 2.3 CUSTOS DE PRODUÇÃO PARA SERVIÇOS

Manufatura envolve a junção de materiais, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação para produzir um novo produto. Um produto produzido é tangível e pode ser inventariado e transportado da fábrica para o cliente, diferentemente de um serviço que é caracterizado pela natureza intangível. Não é separável por cliente e não pode ser inventariado (HANSEN; MOWEN, 2003).

A economia cresce voltada para os serviços, Hansen e Mowen (2003) destacam sua importância. A Contabilidade de Custos tradicional, que enfatizava a manufatura e virtualmente ignorava os serviços, está mudando sua abordagem. Os gestores de custos devem ser capazes de rastrear os custos de serviços prestados tão precisamente quando devem rastrear os custos dos produtos manufaturados.

Padoveze (2004) cita a pouca ou quase inexistência de obras que se destinem à apuração dos custos para serviços. Este fato aumenta a necessidade de pesquisa para complementar este ramo de atividade.

Hansen e Mowen (2003) citam quatro características, nas quais os serviços diferem dos produtos:

- a) intangibilidade: refere-se à natureza não física de serviços, quando comparados aos produtos. Serviços não podem ser estocados;
- b) inseparabilidade: significa que a produção e o consumo são inseparáveis para serviços; as diferenças entre clientes afetam as empresas de serviços mais que as empresas de manufatura, pois a disposição do cliente pode afetar a quantidade necessária de serviço assim como sua qualidade;
- c) heterogeneidade: refere-se à maior probabilidade de variação no desempenho dos serviços do que na produção dos produtos;

- d) perecibilidade: significa que os serviços não podem ser estocados e devem ser consumidos quando executados, pois seu prazo de validade é pequeno, como, por exemplo, no corte de cabelo.

Algumas atividades podem ser padronizadas devido à natureza repetitiva do serviço, podendo levar a processos de custeios padronizados (HANSEN; MOWEN, 2003).

### **2.3.1 Critérios de Rateio para Apropriação dos Custos Indiretos e Despesas Fixas**

Crepaldi (2006) cita rateio como um artifício utilizado para distribuição dos custos, ou seja, é o fator pelo qual se dividem os custos indiretos para serem incorporados aos serviços, obedecendo a uma mecânica de apropriação de um processo de rateio. O rateio não passa de um artifício pelo qual se consegue aplicar uma parte dos custos indiretos a cada um dos diversos serviços prestados pela empresa. Para tanto, é usado um critério de proporcionalidade: os custos indiretos serão distribuídos aos serviços de acordo com a proporção, segundo a qual se acredita que seja adequada às exigências do serviço quando pronto. Esta proporção se traduz em uma base de rateio (CREPALDI, 2006).

Conforme Dubois, Kulpa e Souza (2006), a determinação de uma base de rateio é uma questão de julgamento, pois quanto maior a parcela dos custos que possa ser identificada aos serviços, mais preciso será o custo final obtido. Elege-se a melhor base de rateio em que se acredita, ou seja, aquela cujo custo indireto tenha sido consumido na mesma proporção.

O rateio dos custos indiretos, conforme Dubois, Kulpa e Souza (2006), é obtido através da divisão do valor dos custos indiretos a serem rateados pelo total da base escolhida, obtendo assim o Coeficiente de Rateio. O autor sugere alguns exemplos de bases utilizadas para rateio dos Custos Indiretos:

- a) volume de serviços prestados;
- b) horas de mão de obra direta;
- c) horas de uso direto de processamento de sistemas;
- d) custo da mão de obra direta;
- e) horas diretas de serviços prestados;
- f) espaço ocupado em metros quadrados;
- g) número de funcionários.

Nem sempre o rateio é tão simples, pois existem empresas que prestam vários serviços, os quais sofrem várias fases de processamento, sendo necessário que passem por departamentos diferentes (CREPALDI, 2006). A departamentalização pode solucionar os problemas ligados à

variedade de custos indiretos e sua distribuição aos serviços. Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2006), departamentalizar significa dividir ou segmentar a operação de serviço. Dessa forma, cada segmento da empresa será conhecido como departamento ou centro de custo, assim cada custo indireto será rateado de forma particular à situação do determinado centro.

Para Martins (2008), departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por homens e máquinas (na maioria dos casos), que desenvolve atividades homogêneas. Portanto, é indispensável separar as áreas de acordo com a atividade realizada para que se consiga apurar o custo de tal atividade considerando o custo total do departamento.

A apropriação dos custos indiretos dos departamentos aos serviços deve respeitar a proporcionalidade da utilização de cada departamento. A distribuição dos custos indiretos nos departamentos permitirá melhor distribuição dos serviços realizados, reduzindo a probabilidade de erros e a transferência indevida de custos indiretos de um produto para o outro. Permitirá também o controle mais efetivo nos gastos, podendo ser tomadas decisões quanto manter alguns processos internos ou contratar serviços de terceiros (HERNANDEZ PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2009).

Os custos devem ser identificados e divididos por seus locais de ocorrência; sua função é identificar onde ocorrem os gastos (LEONE, 2009). Por exemplo, um departamento de serviço pode ter apenas um supervisor, mas podem existir várias atividades executadas. Para cada atividade, pode-se criar um centro de custo à parte e avaliá-lo separadamente (LEONE, 2009).

### **2.3.2 Apuração dos Custos dos Serviços**

Os custos das atividades podem ser vinculados aos serviços pelos mesmos modos que os recursos podem ser atribuídos às atividades: carga direta, por estimativa ou por critérios arbitrários (BERTI, 2007). O autor complementa dizendo que, para as empresas de serviço, quase não se encontram exemplos de carga direta, e a atribuição arbitrária utiliza vetores de custos (direcionadores), que apresentam pouca relação com a efetiva demanda da atividade pelos serviços.

Segundo Berti (2007), os vetores ou direcionadores transacionais capturam o número de vezes que uma atividade é executada. Tais vetores podem ser utilizados quando todos os serviços demandam praticamente o mesmo volume de atividades.

Os direcionadores de duração medem as demandas em tempo que se leva para realizar uma atividade (HANSEN; MOWEN, 2003). Segundo Berti (2007), tais vetores devem ser

usados quando existem variações significativas entre os volumes de uma determinada atividade que são exigidas pelos diferentes serviços de uma empresa.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES CORRELACIONADOS

Estudos relacionados à alocação de custos relativos a serviços são bastante escassos – o que dificulta a bastante uma análise empírica sobre o tema.

Souza, Jantsch, Machado e Fontana (2016) balizaram sua pesquisa do ponto de vista do posicionamento estratégico Michael Porter. Identificaram, durante seu trabalho, as vantagens competitivas de diferenciação, o posicionamento estratégico com base no enfoque e as práticas de gestão de custos. Para as práticas de gestão de custos alinhadas ao planejamento estratégico de enfoque do sistema de crédito cooperativo, destacam-se: ABC/ABM, custeio da qualidade e custeio alvo. Já as práticas de custeio de ciclo de vida e custeio da cadeia de valor, são utilizadas pelo sistema, porém parcialmente.

Cinquini e Tenucci (2006 e 2010) abordam a Contabilidade de Gestão Estratégica (CGE) e a adoção de suas técnicas e características. Os autores investigaram a correlação entre a adoção das técnicas da CGE e o tamanho da empresa e a estratégia competitiva adotada. Como principais resultados constataram que as empresas com estratégia de liderança em custo utilizam as seguintes técnicas de custeio: custeio do ciclo de vida, custeio estratégico, ABC/ABM e custo da cadeia de valor.

Mareth, Alves e Borba (2009) desenvolveram pesquisa sob o ponto de vista de processo. Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se no sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Essa decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção aborda os procedimentos metodológicos – detalhando a classificação da pesquisa e o método de trabalho.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No tocante ao objetivo do presente trabalho, foi utilizada a abordagem descritiva, pois se deseja demonstrar o comparativo dos cenários de alocação de custo do modelo transacional em contraposição ao modelo departamental.

Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado.

Ainda segundo o autor, a forma de abordagem do problema é de pesquisa é qualitativa, haja a vista que ela se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, ela iria traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão.

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é do tipo estudo de caso conforme Yin (2010), visto que foram utilizados dados contábeis para se traçar cenários comparativos. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002).

Os dados foram coletados a partir de informações contábeis extraídas do Módulo Contábil (no qual é realizada a escrituração contábil das empresas - tanto no que se refere a Despesas Administrativas, quanto a despesas e receitas relacionadas ao negócio de uma Instituição Financeira: aplicações, empréstimos, tarifas, dentre outras), sistema de Contas a Pagar (para levantamento dos dados relativos a volume de processamento de documentos) e as informações gerenciais através do Sistema de Informações Gerenciais.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu a partir do uso do Microsoft Excel® para elaboração das tabelas para as análises dos cenários propostos do presente estudo.

A Confederação, por ser uma empresa criada com o intuito de apoiar o Sistema Cooperativo em suas atividades operacionais não tem fins lucrativos (conforme previsto em seu estatuto). Mensalmente, é efetuado apenas o ressarcimento dos valores por ela aplicados na prestação de serviço, necessários para sua manutenção. O ressarcimento é realizado utilizando

bases de rateio tipicamente usadas no custeio por absorção. Estas proporções foram definidas com o intuito de medir a utilização do Sistema Cooperativo pelos seus usuários, as Cooperativas de Crédito:

- a) 25%: rateio de forma igualitária para todas as Singulares;
- b) 25%: Total de ativos de cada Singular;
- c) 25%: Número de Cooperados;
- d) 25%: Número de agências ou Postos de Atendimento ao Cooperado (PAC).

A partir dos critérios mencionados anteriormente, foi realizado todo o rateio de despesas estruturais da Confederação (administração central) para as Cooperativas do Sistema.

Para esse estudo, não foram considerados custos com depreciação de móveis e sistemas (que tem um critério totalmente apartado de alocação / rateio – a partir do capital social integralizado por cada Cooperativa na Confederação). As despesas diretas, levadas em conta são todas alocadas no centro de custo da área de contas a pagar, tais como:

- a) Despesa de Pessoal (salários, encargos, horas extras, provisão para participação nos resultados, vale alimentação, vale refeição, vale transporte);
- b) Processamento de Dados (locação de licenças, telefonia);
- c) Serviços de Terceiros (consultorias especializadas);
- d) Viagens;
- e) Aluguel e Condomínio (locação do espaço físico e bem como despesas condominiais);
- f) Treinamento e Educação Formal;
- g) Gastos Gerais (refeições, táxi).

Tendo como base o custo total da área dividido pelo volume de transações efetuado, tem-se o custo unitário para cada operação do Contas a Pagar. A seguir, está a demonstração desse cálculo.

Tabela 1 - Custo transação mensal

ITEM	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>CUSTO MENSAL</b>	46.976,39	36.580,19	35.425,77	35.013,39	36.140,39	37.636,91	43.085,04	40.792,05
<b>VOLUME DE TRANSAÇÕES</b>	9315	9810	10024	10066	9240	8779	9329	9399
<b>CUSTO UNITÁRIO</b>	<b>5,04</b>	<b>3,73</b>	<b>3,53</b>	<b>3,48</b>	<b>3,91</b>	<b>4,29</b>	<b>4,62</b>	<b>4,34</b>

Fonte: Elaboração própria (2017)

Na tabela 2, são evidenciados os valores rateados por cooperativa relativa à área corporativa de contas a pagar.

Salienta-se que como forma de preservar os dados corporativos, foi utilizado um índice para alterar os valores. Entretanto, isso não afetará a análise comparativa visto que para todas as variáveis foi adotado esse fator multiplicador.

Tabela 2 - Custo mensal absorção – Contas a Pagar

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
19	29,20	151,64	27,01	34,45	49,41	29,55	80,95	32,25	434,46
27	2.029,09	1.787,92	1.184,58	1.679,18	1.736,43	1.541,33	1.999,77	1.598,07	13.556,37
43	144,12	117,27	82,69	112,79	106,40	82,39	68,58	57,56	771,81
51	250,99	253,50	206,36	239,01	264,92	263,41	250,04	223,21	1.951,44
60	1.150,46	1.098,11	737,84	1.078,33	1.158,50	956,01	1.174,42	1.109,32	8.462,98
94	105,91	113,97	88,33	116,17	128,34	195,53	91,61	82,53	922,39
108	153,28	128,90	109,17	112,02	156,21	62,50	174,34	131,59	1.028,01
116	507,14	349,80	243,59	315,94	289,82	285,73	280,08	228,70	2.500,80
124	229,46	221,73	111,20	190,29	125,74	125,24	83,83	73,17	1.160,65
159	551,65	506,75	325,38	415,63	370,12	367,89	383,00	330,85	3.251,26
205	390,42	368,60	256,82	338,86	312,35	284,85	337,68	232,84	2.522,41
507	8.038,52	5.818,78	6.301,93	6.051,37	6.590,76	6.945,80	10.218,26	7.929,54	57.894,97
515	1.665,97	1.273,45	1.156,39	1.174,93	1.084,97	1.242,91	759,91	1.227,26	9.585,79
544	1.186,56	856,28	973,19	853,09	729,62	711,97	455,52	650,06	6.416,28
566	995,37	813,30	743,76	760,91	706,09	884,63	444,75	606,37	5.955,18
582	2.436,44	2.140,37	1.419,09	1.704,48	1.594,28	1.469,16	960,43	1.421,65	13.145,91
590	1.181,78	924,98	835,90	811,26	805,50	731,32	405,39	697,64	6.393,78
999	7.026,21	4.546,84	6.178,29	4.667,32	4.689,66	5.804,72	6.039,45	6.412,10	45.364,59
2300	4.724,74	2.888,54	2.357,05	2.658,17	2.991,64	2.970,54	3.578,99	3.551,54	25.721,21
3000	2.517,37	2.332,94	1.559,28	1.863,09	1.905,08	1.833,36	2.225,82	1.659,12	15.896,06
3034	1.960,19	1.639,29	1.911,39	1.622,22	1.567,09	1.651,84	1.397,22	1.382,24	13.131,48
3042	64,30	820,86	1.169,83	768,61	829,35	726,57	787,97	690,63	5.858,11
3050	94,17	72,19	121,82	183,44	241,84	242,16	219,75	229,67	1.405,04
3093	333,64	303,88	376,45	354,65	522,55	538,83	385,95	279,67	3.095,62
5000	846,28	826,27	819,94	1.303,52	1.054,88	1.020,65	1.823,69	1.186,72	8.881,94
5011	183,90	131,93	157,48	129,04	146,58	155,80	196,35	175,40	1.276,49
5081	315,99	213,87	207,22	253,20	289,14	322,33	445,07	416,13	2.462,95
5181	588,88	433,85	388,06	502,93	535,43	592,13	576,51	743,63	4.361,43
5241	444,88	299,83	321,94	270,23	301,40	302,72	446,88	482,35	2.870,22
5301	2.131,68	1.721,87	1.659,76	1.415,18	1.480,90	1.663,92	2.625,39	2.154,65	14.853,36
5611	206,11	156,40	142,20	198,12	158,52	139,39	158,02	154,05	1.312,80
5621	147,19	120,45	102,48	95,05	121,53	133,40	167,17	137,92	1.025,19
5741	331,53	206,34	190,13	193,59	232,44	254,48	308,99	302,69	2.020,19
5811	3.016,30	2.208,53	2.248,72	1.874,06	2.155,98	2.280,00	2.744,81	3.299,72	19.828,11
5851	642,20	472,66	505,77	433,83	509,90	592,30	603,17	623,65	4.383,48
5871	101,50	59,39	41,52	49,39	64,53	71,86	118,84	116,84	623,88
9091	252,98	198,93	163,21	189,02	132,50	159,70	66,41	160,73	1.323,49
<b>TOTAL</b>	<b>46.976,39</b>	<b>36.580,19</b>	<b>35.425,77</b>	<b>35.013,39</b>	<b>36.140,39</b>	<b>37.636,91</b>	<b>43.085,04</b>	<b>40.792,05</b>	<b>311.650,15</b>

Fonte: Elaboração própria (2017)

A tabela 3 apresenta os valores mensais em volume de operações por empresas. Tomaram-se como base os meses de Maio de 2016 à Dezembro de 2016.

Tabela 3 - Volume de Operações

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MÉDIA MENSAL</b>
19	28	41	42	38	38	37	41	39	304	38
27	416	378	365	371	425	407	442	412	3216	402
43	42	41	41	18	20	19	19	19	219	27

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MÉDIA MENSAL</b>
51	82	79	95	83	90	96	80	88	693	87
60	271	360	396	381	400	361	369	438	2976	372
94	17	32	34	29	32	75	30	31	280	35
108	33	40	32	34	43	15	51	50	298	37
116	205	105	96	93	90	80	86	80	835	104
124	39	74	62	52	40	34	21	21	343	43
159	177	173	147	68	50	60	62	60	797	100
205	118	123	109	141	127	99	92	96	905	113
507	441	400	347	437	397	356	392	459	3229	404
515	624	597	644	539	505	544	608	605	4666	583
544	614	632	686	732	638	620	719	592	5233	654
566	508	554	565	552	564	476	546	500	4265	533
582	1451	1361	1332	1325	1035	978	1213	1004	9699	1212
590	589	643	609	572	526	528	531	516	4514	564
999	441	431	455	432	409	408	440	475	3491	436
2300	594	500	487	525	531	567	639	776	4619	577
3000	163	232	189	221	206	202	178	199	1590	199
3034	514	729	894	925	621	447	450	423	5003	625
3042	34	297	326	325	230	211	182	204	1809	226
3050	44	45	62	76	110	116	122	123	698	87
3093	167	206	226	252	322	256	208	231	1868	234
5000	105	163	162	159	187	184	203	158	1321	165
5011	43	45	48	51	39	45	47	33	351	44
5081	55	50	56	61	64	53	67	60	466	58
5181	98	106	100	113	113	127	99	146	902	113
5241	90	78	81	90	83	68	97	98	685	86
5301	342	314	345	313	326	329	369	381	2719	340
5611	60	70	65	69	55	43	58	50	470	59
5621	37	43	29	42	37	38	41	42	309	39
5741	64	60	56	68	60	58	73	75	514	64
5811	527	495	568	584	557	522	499	587	4339	542
5851	120	114	118	113	112	130	116	135	958	120
5871	36	38	29	27	34	31	30	42	267	33
9091	126	161	126	155	124	159	109	151	1111	139
<b>TOTAL</b>	<b>9315</b>	<b>9810</b>	<b>10024</b>	<b>10066</b>	<b>9240</b>	<b>8779</b>	<b>9329</b>	<b>9399</b>	<b>75962</b>	<b>9494</b>

Fonte: Elaboração própria (2017)

Na sequência, é mostrado o resultado da apropriação do custo considerando a alocação do custo da equipe com o critério de custeio por consumo (volume de transação).

Tabela 4 - Custo Mensal por Transação

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
19	141,21	152,88	148,43	132,18	148,63	158,62	189,35	169,26	1.240,57
27	2.097,93	1.409,51	1.289,94	1.290,48	1.662,30	1.744,87	2.041,33	1.788,10	13.324,46
43	211,81	152,88	144,90	62,61	78,23	81,46	87,75	82,46	902,09
51	413,53	294,58	335,74	288,71	352,02	411,57	369,47	381,92	2.847,54
60	1.366,68	1.342,39	1.399,50	1.325,26	1.564,52	1.547,66	1.704,19	1.900,94	12.151,14
94	85,73	119,32	120,16	100,87	125,16	321,54	138,55	134,54	1.145,88

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
108	166,42	149,15	113,09	118,26	168,19	64,31	235,54	217,00	1.231,97
116	1.033,83	391,53	339,27	323,49	352,02	342,97	397,18	347,20	3.527,50
124	196,68	275,94	219,11	180,88	156,45	145,76	96,99	91,14	1.362,95
159	892,63	645,09	519,51	236,53	195,56	257,23	286,34	260,40	3.293,30
205	595,08	458,65	385,22	490,45	496,73	424,43	424,89	416,64	3.692,10
507	2.224,00	1.491,55	1.226,33	1.520,05	1.552,79	1.526,23	1.810,41	1.992,08	13.343,44
515	3.146,89	2.226,13	2.275,96	1.874,85	1.975,21	2.332,21	2.807,99	2.625,73	19.264,96
544	3.096,46	2.356,64	2.424,39	2.546,18	2.495,41	2.658,03	3.320,63	2.569,30	21.467,04
566	2.561,89	2.065,79	1.996,76	1.920,07	2.205,97	2.040,68	2.521,65	2.170,02	17.482,84
582	7.317,53	5.074,99	4.707,42	4.608,86	4.048,19	4.192,84	5.602,12	4.357,40	39.909,33
590	2.970,38	2.397,66	2.152,26	1.989,63	2.057,34	2.263,62	2.452,37	2.239,46	18.522,73
999	2.224,00	1.607,14	1.608,01	1.502,66	1.599,72	1.749,16	2.032,10	2.061,52	14.384,31
2300	2.995,60	1.864,43	1.721,10	1.826,15	2.076,90	2.430,82	2.951,16	3.367,87	19.234,03
3000	822,02	865,10	667,94	768,72	805,73	866,00	822,07	863,67	6.481,26
3034	2.592,15	2.718,34	3.159,48	3.217,50	2.428,92	1.916,36	2.078,28	1.835,84	19.946,87
3042	171,47	1.107,47	1.152,12	1.130,47	899,60	904,59	840,55	885,37	7.091,63
3050	221,90	167,80	219,11	264,36	430,24	497,31	563,44	533,83	2.897,99
3093	842,20	768,15	798,71	876,55	1.259,44	1.097,51	960,63	1.002,55	7.605,73
5000	529,52	607,81	572,52	553,06	731,41	788,84	937,53	685,73	5.406,43
5011	216,85	167,80	169,64	177,40	152,54	192,92	217,06	143,22	1.437,43
5081	277,37	186,44	197,91	212,18	250,32	227,22	309,43	260,40	1.921,28
5181	494,22	395,26	353,41	393,06	441,98	544,47	457,22	633,65	3.713,26
5241	453,88	290,85	286,26	313,05	324,64	291,53	447,98	425,32	2.833,52
5301	1.724,74	1.170,86	1.219,26	1.088,73	1.275,08	1.410,47	1.704,19	1.653,56	11.246,90
5611	302,59	261,02	229,72	240,01	215,12	184,35	267,87	217,00	1.917,67
5621	186,59	160,34	102,49	146,09	144,72	162,91	189,35	182,28	1.274,78
5741	322,76	223,73	197,91	236,53	234,68	248,65	337,14	325,50	2.126,91
5811	2.657,71	1.845,79	2.007,37	2.031,37	2.178,59	2.237,89	2.304,58	2.547,60	17.810,91
5851	605,17	425,09	417,02	393,06	438,07	557,33	535,73	585,91	3.957,38
5871	181,55	141,70	102,49	93,92	132,98	132,90	138,55	182,28	1.106,37
9091	635,43	600,35	445,30	539,15	485,00	681,66	503,41	655,35	4.545,63
<b>TOTAL</b>	<b>46.976,39</b>	<b>36.580,19</b>	<b>35.425,77</b>	<b>35.013,39</b>	<b>36.140,39</b>	<b>37.636,91</b>	<b>43.085,04</b>	<b>40.792,05</b>	<b>311.650,15</b>

Fonte: Elaboração própria (2017)

Com o objetivo de unificar todas essas análises (comparativo de alocação de custos por absorção x alocação de custos por transação), as tabelas 5 e 6 apresentam esses dados compilados.

Tabela 5 - Comparativo custo por transação x custo por absorção – Maio à Agosto

CÓDIGO EMPRESA	MAI			JUNHO			JULHO			AGOSTO		
	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO									
19	29,20	141,21	384%	151,64	152,88	1%	27,01	148,43	449%	34,45	132,18	284%
27	2.029,09	2.097,93	3%	1.787,92	1.409,51	-21%	1.184,58	1.289,94	9%	1.679,18	1.290,48	-23%
43	144,12	211,81	47%	117,27	152,88	30%	82,69	144,90	75%	112,79	62,61	-44%
51	250,99	413,53	65%	253,50	294,58	16%	206,36	335,74	63%	239,01	288,71	21%
60	1.150,46	1.366,68	19%	1.098,11	1.342,39	22%	737,84	1.399,50	90%	1.078,33	1.325,26	23%
94	105,91	85,73	-19%	113,97	119,32	5%	88,33	120,16	36%	116,17	100,87	-13%
108	153,28	166,42	9%	128,90	149,15	16%	109,17	113,09	4%	112,02	118,26	6%
116	507,14	1.033,83	104%	349,80	391,53	12%	243,59	339,27	39%	315,94	323,49	2%
124	229,46	196,68	-14%	221,73	275,94	24%	111,20	219,11	97%	190,29	180,88	-5%
159	551,65	892,63	62%	506,75	645,09	27%	325,38	519,51	60%	415,63	236,53	-43%
205	390,42	595,08	52%	368,60	458,65	24%	256,82	385,22	50%	338,86	490,45	45%
507	8.038,52	2.224,00	-72%	5.818,78	1.491,55	-74%	6.301,93	1.226,33	-81%	6.051,37	1.520,05	-75%
515	1.665,97	3.146,89	89%	1.273,45	2.226,13	75%	1.156,39	2.275,96	97%	1.174,93	1.874,85	60%
544	1.186,56	3.096,46	161%	856,28	2.356,64	175%	973,19	2.424,39	149%	853,09	2.546,18	198%
566	995,37	2.561,89	157%	813,30	2.065,79	154%	743,76	1.996,76	168%	760,91	1.920,07	152%
582	2.436,44	7.317,53	200%	2.140,37	5.074,99	137%	1.419,09	4.707,42	232%	1.704,48	4.608,86	170%
590	1.181,78	2.970,38	151%	924,98	2.397,66	159%	835,90	2.152,26	157%	811,26	1.989,63	145%
999	7.026,21	2.224,00	-68%	4.546,84	1.607,14	-65%	6.178,29	1.608,01	-74%	4.667,32	1.502,66	-68%
2300	4.724,74	2.995,60	-37%	2.888,54	1.864,43	-35%	2.357,05	1.721,10	-27%	2.658,17	1.826,15	-31%
3000	2.517,37	822,02	-67%	2.332,94	865,10	-63%	1.559,28	667,94	-57%	1.863,09	768,72	-59%
3034	1.960,19	2.592,15	32%	1.639,29	2.718,34	66%	1.911,39	3.159,48	65%	1.622,22	3.217,50	98%
3042	64,30	171,47	167%	820,86	1.107,47	35%	1.169,83	1.152,12	-2%	768,61	1.130,47	47%
3050	94,17	221,90	136%	72,19	167,80	132%	121,82	219,11	80%	183,44	264,36	44%
3093	333,64	842,20	152%	303,88	768,15	153%	376,45	798,71	112%	354,65	876,55	147%
5000	846,28	529,52	-37%	826,27	607,81	-26%	819,94	572,52	-30%	1.303,52	553,06	-58%
5011	183,90	216,85	18%	131,93	167,80	27%	157,48	169,64	8%	129,04	177,40	37%
5081	315,99	277,37	-12%	213,87	186,44	-13%	207,22	197,91	-4%	253,20	212,18	-16%
5181	588,88	494,22	-16%	433,85	395,26	-9%	388,06	353,41	-9%	502,93	393,06	-22%
5241	444,88	453,88	2%	299,83	290,85	-3%	321,94	286,26	-11%	270,23	313,05	16%
5301	2.131,68	1.724,74	-19%	1.721,87	1.170,86	-32%	1.659,76	1.219,26	-27%	1.415,18	1.088,73	-23%
5611	206,11	302,59	47%	156,40	261,02	67%	142,20	229,72	62%	198,12	240,01	21%

CÓDIGO EMPRESA	MAI			JUNHO			JULHO			AGOSTO		
	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO									
5621	147,19	186,59	27%	120,45	160,34	33%	102,48	102,49	0%	95,05	146,09	54%
5741	331,53	322,76	-3%	206,34	223,73	8%	190,13	197,91	4%	193,59	236,53	22%
5811	3.016,30	2.657,71	-12%	2.208,53	1.845,79	-16%	2.248,72	2.007,37	-11%	1.874,06	2.031,37	8%
5851	642,20	605,17	-6%	472,66	425,09	-10%	505,77	417,02	-18%	433,83	393,06	-9%
5871	101,50	181,55	79%	59,39	141,70	139%	41,52	102,49	147%	49,39	93,92	90%
9091	252,98	635,43	151%	198,93	600,35	202%	163,21	445,30	173%	189,02	539,15	185%
<b>TOTAL</b>	<b>46.976,39</b>	<b>46.976,39</b>		<b>36.580,19</b>	<b>36.580,19</b>		<b>35.425,77</b>	<b>35.425,77</b>		<b>35.013,39</b>	<b>35.013,39</b>	

Fonte: Elaboração própria (2017)

Tabela 6 - Comparativo custo por transação x custo por absorção – Setembro à Dezembro

CÓDIGO EMPRESA	SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO
19	49,41	148,63	201%	29,55	158,62	437%	80,95	189,35	134%	32,25	169,26	425%
27	1.736,43	1.662,30	-4%	1.541,33	1.744,87	13%	1.999,77	2.041,33	2%	1.598,07	1.788,10	12%
43	106,40	78,23	-26%	82,39	81,46	-1%	68,58	87,75	28%	57,56	82,46	43%
51	264,92	352,02	33%	263,41	411,57	56%	250,04	369,47	48%	223,21	381,92	71%
60	1.158,50	1.564,52	35%	956,01	1.547,66	62%	1.174,42	1.704,19	45%	1.109,32	1.900,94	71%
94	128,34	125,16	-2%	195,53	321,54	64%	91,61	138,55	51%	82,53	134,54	63%
108	156,21	168,19	8%	62,50	64,31	3%	174,34	235,54	35%	131,59	217,00	65%
116	289,82	352,02	21%	285,73	342,97	20%	280,08	397,18	42%	228,70	347,20	52%
124	125,74	156,45	24%	125,24	145,76	16%	83,83	96,99	16%	73,17	91,14	25%
159	370,12	195,56	-47%	367,89	257,23	-30%	383,00	286,34	-25%	330,85	260,40	-21%
205	312,35	496,73	59%	284,85	424,43	49%	337,68	424,89	26%	232,84	416,64	79%
507	6.590,76	1.552,79	-76%	6.945,80	1.526,23	-78%	10.218,26	1.810,41	-82%	7.929,54	1.992,08	-75%
515	1.084,97	1.975,21	82%	1.242,91	2.332,21	88%	759,91	2.807,99	270%	1.227,26	2.625,73	114%
544	729,62	2.495,41	242%	711,97	2.658,03	273%	455,52	3.320,63	629%	650,06	2.569,30	295%
566	706,09	2.205,97	212%	884,63	2.040,68	131%	444,75	2.521,65	467%	606,37	2.170,02	258%
582	1.594,28	4.048,19	154%	1.469,16	4.192,84	185%	960,43	5.602,12	483%	1.421,65	4.357,40	207%
590	805,50	2.057,34	155%	731,32	2.263,62	210%	405,39	2.452,37	505%	697,64	2.239,46	221%
999	4.689,66	1.599,72	-66%	5.804,72	1.749,16	-70%	6.039,45	2.032,10	-66%	6.412,10	2.061,52	-68%
2300	2.991,64	2.076,90	-31%	2.970,54	2.430,82	-18%	3.578,99	2.951,16	-18%	3.551,54	3.367,87	-5%

CÓDIGO EMPRESA	SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	ABSORÇÃO	TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO									
3000	1.905,08	805,73	-58%	1.833,36	866,00	-53%	2.225,82	822,07	-63%	1.659,12	863,67	-48%
3034	1.567,09	2.428,92	55%	1.651,84	1.916,36	16%	1.397,22	2.078,28	49%	1.382,24	1.835,84	33%
3042	829,35	899,60	8%	726,57	904,59	25%	787,97	840,55	7%	690,63	885,37	28%
3050	241,84	430,24	78%	242,16	497,31	105%	219,75	563,44	156%	229,67	533,83	132%
3093	522,55	1.259,44	141%	538,83	1.097,51	104%	385,95	960,63	149%	279,67	1.002,55	258%
5000	1.054,88	731,41	-31%	1.020,65	788,84	-23%	1.823,69	937,53	-49%	1.186,72	685,73	-42%
5011	146,58	152,54	4%	155,80	192,92	24%	196,35	217,06	11%	175,40	143,22	-18%
5081	289,14	250,32	-13%	322,33	227,22	-30%	445,07	309,43	-30%	416,13	260,40	-37%
5181	535,43	441,98	-17%	592,13	544,47	-8%	576,51	457,22	-21%	743,63	633,65	-15%
5241	301,40	324,64	8%	302,72	291,53	-4%	446,88	447,98	0%	482,35	425,32	-12%
5301	1.480,90	1.275,08	-14%	1.663,92	1.410,47	-15%	2.625,39	1.704,19	-35%	2.154,65	1.653,56	-23%
5611	158,52	215,12	36%	139,39	184,35	32%	158,02	267,87	70%	154,05	217,00	41%
5621	121,53	144,72	19%	133,40	162,91	22%	167,17	189,35	13%	137,92	182,28	32%
5741	232,44	234,68	1%	254,48	248,65	-2%	308,99	337,14	9%	302,69	325,50	8%
5811	2.155,98	2.178,59	1%	2.280,00	2.237,89	-2%	2.744,81	2.304,58	-16%	3.299,72	2.547,60	-23%
5851	509,90	438,07	-14%	592,30	557,33	-6%	603,17	535,73	-11%	623,65	585,91	-6%
5871	64,53	132,98	106%	71,86	132,90	85%	118,84	138,55	17%	116,84	182,28	56%
9091	132,50	485,00	266%	159,70	681,66	327%	66,41	503,41	658%	160,73	655,35	308%
<b>TOTAL</b>	<b>36.140,39</b>	<b>36.140,39</b>		<b>37.636,91</b>	<b>37.636,91</b>		<b>43.085,04</b>	<b>43.085,04</b>		<b>40.792,05</b>	<b>40.792,05</b>	

Fonte: Elaboração própria (2017)

A tabela 7 apresenta comparativo entre os custos acumulados nos modelos de absorção e por transação – com a variação de alocação em cada modelo:

Tabela 7 - Comparativo entre os custos acumulados nos modelos de absorção e por transação – visão 1

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>ABSORÇÃO</b>	<b>TRANSAÇÃO</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
19	434,46	1.240,57	186%
27	13.556,37	13.324,46	-2%
43	771,81	902,09	17%
51	1.951,44	2.847,54	46%
60	8.462,98	12.151,14	44%
94	922,39	1.145,88	24%
108	1.028,01	1.231,97	20%
116	2.500,80	3.527,50	41%
124	1.160,65	1.362,95	17%
159	3.251,26	3.293,30	1%
205	2.522,41	3.692,10	46%
507	57.894,97	13.343,44	-77%
515	9.585,79	19.264,96	101%
544	6.416,28	21.467,04	235%
566	5.955,18	17.482,84	194%
582	13.145,91	39.909,33	204%
590	6.393,78	18.522,73	190%
999	45.364,59	14.384,31	-68%
2300	25.721,21	19.234,03	-25%
3000	15.896,06	6.481,26	-59%
3034	13.131,48	19.946,87	52%
3042	5.858,11	7.091,63	21%
3050	1.405,04	2.897,99	106%
3093	3.095,62	7.605,73	146%
5000	8.881,94	5.406,43	-39%
5011	1.276,49	1.437,43	13%
5081	2.462,95	1.921,28	-22%
5181	4.361,43	3.713,26	-15%
5241	2.870,22	2.833,52	-1%
5301	14.853,36	11.246,90	-24%
5611	1.312,80	1.917,67	46%
5621	1.025,19	1.274,78	24%
5741	2.020,19	2.126,91	5%
5811	19.828,11	17.810,91	-10%
5851	4.383,48	3.957,38	-10%
5871	623,88	1.106,37	77%
9091	1.323,49	4.545,63	243%
<b>TOTAL</b>	<b>311.650,15</b>	<b>311.650,15</b>	

Fonte: Elaboração própria (2017)

A tabela 8 traz os mesmos dados demonstrados na tabela 6, porém com o ordenamento por variação percentual de alocação de custos.

Tabela 8 - Comparativo entre os custos acumulados nos modelos de absorção e por transação – visão 2

<b>CÓDIGO EMPRESA</b>	<b>ABSORÇÃO</b>	<b>TRANSAÇÃO</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
507	57.894,97	13.343,44	-77%
999	45.364,59	14.384,31	-68%
3000	15.896,06	6.481,26	-59%
5000	8.881,94	5.406,43	-39%
2300	25.721,21	19.234,03	-25%
5301	14.853,36	11.246,90	-24%
5081	2.462,95	1.921,28	-22%
5181	4.361,43	3.713,26	-15%
5811	19.828,11	17.810,91	-10%
5851	4.383,48	3.957,38	-10%
27	13.556,37	13.324,46	-2%
5241	2.870,22	2.833,52	-1%
159	3.251,26	3.293,30	1%
5741	2.020,19	2.126,91	5%
5011	1.276,49	1.437,43	13%
124	1.160,65	1.362,95	17%
43	771,81	902,09	17%
108	1.028,01	1.231,97	20%
3042	5.858,11	7.091,63	21%
5621	1.025,19	1.274,78	24%
94	922,39	1.145,88	24%
116	2.500,80	3.527,50	41%
60	8.462,98	12.151,14	44%
205	2.522,41	3.692,10	46%
51	1.951,44	2.847,54	46%
5611	1.312,80	1.917,67	46%
3034	13.131,48	19.946,87	52%
5871	623,88	1.106,37	77%
515	9.585,79	19.264,96	101%
3050	1.405,04	2.897,99	106%
3093	3.095,62	7.605,73	146%
19	434,46	1.240,57	186%
590	6.393,78	18.522,73	190%
566	5.955,18	17.482,84	194%
582	13.145,91	39.909,33	204%
544	6.416,28	21.467,04	235%
9091	1.323,49	4.545,63	243%
<b>TOTAL</b>	<b>311.650,15</b>	<b>311.650,15</b>	

Fonte: Elaboração própria (2017)

A tabela 8 sinaliza que das 37 empresas alvo do estudo, apenas duas tiveram uma pequena variação de 1% no custo – ou seja, as outras 35 sofreram uma alteração no seu custo. Dessas 35 empresas, 11 apresentaram uma redução no seu custo no formato de alocação por transação – cabe ponderar que essas empresas representavam 68% da massa de custos do critério de alocação por absorção. O que corrobora com a análise de que as maiores cooperativas singulares recebem mais custos se comparados com a utilização do serviço de Contas a Pagar Centralizado.

De outra sorte, as demais 24 empresas tiveram um incremento nos seus custos justamente pelo maior consumo dos serviços centralizados de Contas a Pagar. Comparando as cooperativas singulares que tiveram uma elevação nos seus custos pelo novo critério, elas correspondem a 65% do custo total, ou seja, houve uma inversão dos custos em virtude do novo racional de alocação de custos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve com ênfase a análise de custos de um Sistema Cooperativo de Crédito de uma área centralizada que presta serviço de Contas a Pagar de forma corporativa. A revisão bibliográfica serviu de base trazendo o ponto de vista do custeio por absorção e de alocação de custos de serviços, até se chegar ao modelo de comparação de consumo / transacional.

No modelo atual, de fato as cooperativas de maior porte estão subsidiando as de menor porte. Comparando a alocação de custo por consumo, tem-se uma inversão bastante importante com no que se refere a custo por absorção x custo por transação (consumo). Embora o cooperativismo pregue a “ajuda mútua”, uma justiça na distribuição dos custos deve ser almejada de forma a se ter maior assertividade na gestão dos custos, demonstrando a real necessidade de incremento em negócios para sustentabilidade de cada cooperativa.

Não foi objetivo do presente trabalho a proposição de uma nova forma de cobrança de custos, e sim uma análise comparativa gerencial dos modelos atuais com outro critério de utilização de serviços.

Se, eventualmente, esse modelo fosse adotado, uma ferramenta robusta deveria ser implementada a fim de informar, de forma automática e com alimentação em sistema (sem intervenção humana) o volume de utilização de cada serviço prestado, bem como o custo unitário da operação. Além de detalhamento minucioso de cada serviço e formato de cobrança.

Sugere-se como contribuição para pesquisas futuras que sejam avaliados métodos de custeio de serviços, conforme sua real alocação de acordo com um critério de sua utilização para outros serviços administrativos. Observou-se uma carência de material bibliográfico relacionado a custos aplicado às cooperativas de crédito. Existe um campo de exploração para custos / precificação de serviços que irá subsidiar as empresas a observar seus custos e ter uma visão do atual estágio de custeio na prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

- BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2007.
- CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? **Journal of Accounting & Organizational Change**, Cidade, v. 6, n. 2, p. 228-259, 2010.
- CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting: exploring distinctive features and links with strategy. **Munich Personal RePEc Archive**, v. 212, p. 1-27, 2006
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. **Gestão de custos: Como Medir, Monitorar e Motivar o Desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4, ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HERNANDEZ PEREZ JÚNIOR, José; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégia de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HONG, Yuh Ching. **Contabilidade Gerencial: Novas Práticas Contábeis para a Gestão de Negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARETH, Taciana; ALVES, Thiago Wickstron; BORBA, Gustavo Severo de. Mapeamento de Processos e Simulação Como Procedimentos de Apoio à Gestão de Custos: Uma Aplicação Para o Processo de Registros e Matrículas da Universidade de Cruz Alta. In: CONGRESSO USP – CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos: Análise e Controle**. 2ª edição. São Paulo: Thomson, 2003.

SLACK, Nigel et al. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Administração da Produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Marco Antônio et al. Práticas de Gestão de Custos Alinhadas ao Posicionamento Estratégico de um Sistema de Crédito Cooperativo. In: CONGRESSO USP – CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2016.

Yin, Robert. K; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.