

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM CONTABILIDADE  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UM ESTUDO SOBRE A ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS NAS  
ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR:  
COMPARATIVO DE MÉTODOS DE CUSTEIO

SILVIO MATUCHESKI

CURITIBA

2008

“UM ESTUDO SOBRE A ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS NAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR: COMPARATIVO DE MÉTODOS DE CUSTEIO”

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CONTABILIDADE (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

PROF. DR. LAURO BRITO DE ALMEIDA  
COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:

PROF. DR. LAURO BRITO DE ALMEIDA  
PRESIDENTE

PROF. DR. LUCIANO MÁRCIO SCHERER  
MEMBRO

PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. CLEONICE BASTOS POMPERMAYER  
MEMBRO

SILVIO MATUCHESKI

UM ESTUDO SOBRE A ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS NAS  
ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR:  
COMPARATIVO DE MÉTODOS DE CUSTEIO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida

CURITIBA

2008

À minha esposa, Patricia, e  
aos meus pais, José e Elsi.

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, notadamente:

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade.

Ao orientador, Professor Doutor Lauro Brito de Almeida, pelas colaborações no desenvolvimento deste estudo.

Aos demais membros da comissão examinadora, Professora Doutora Cleonice Bastos Pompermayer e Professor Doutor Luciano Márcio Scherer, pelas valiosas críticas e sugestões.

Aos professores do programa, pelas contribuições e orientações, em especial à Professora Doutora Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, exemplo de dedicação, e ao Professor Doutor Ademir Clemente, pelo apoio incondicional.

Aos colegas de turma, pela convivência e troca de experiências, em especial ao amigo Professor Jackson Ciro Sandrini, pelos constantes momentos de ensinamento.

Aos meus pais, meus primeiros mestres.

À minha esposa, pela compreensão nos momentos de ausência.

E, sobretudo, a Deus, que permitiu a conclusão de mais uma etapa.

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de investigar se a utilização do método de custeio baseado em atividades na atribuição dos custos administrativos aos planos de benefícios, nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, resulta em custos significativamente diferentes daqueles obtidos com a aplicação do método de custeio por absorção. O referencial teórico apresenta o ambiente da previdência complementar, mais especificamente as Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC's, e a Contabilidade de Custos, onde são abordados os conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, evidenciando as características fundamentais dos métodos de custeio aplicados. Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvido um estudo de caso em que foram apurados os custos de execução dos planos de benefícios de uma EFPC, em três períodos distintos, pelo método de custeio por absorção e pelo método de custeio baseado em atividades. Os resultados obtidos foram comparados aplicando o método da análise da variância e calculando o coeficiente de correlação. A análise dos componentes da variância apontou que o método de custeio não exerce influência significativa na apuração do custo de execução dos planos da entidade, enquanto o coeficiente de correlação indicou haver forte relação linear entre os valores calculados pelos dois métodos. Assim, concluiu-se que o método de custeio por absorção consegue apresentar resultados bastante próximos dos apurados pelo método de custeio baseado em atividades. Na análise da aplicação dos dois métodos constatou-se que acumular os custos em atividades facilita a evidenciação do relacionamento causa efeito existente entre as atividades desenvolvidas e os produtos e serviços ofertados, resultando em uma possibilidade de escolha mais plausível dos direcionadores de custos, ou seja, da determinação de bases de rateios mais coerentes e fiéis. Além disso, outros benefícios podem ser conseguidos com sua implantação do método de custeio baseado em atividades, como a identificação e análise dos custos e dos benefícios de cada atividade e a oportunidade de melhoria constante dos processos.

**Palavras chaves:** entidades fechadas de previdência complementar, métodos de custeio, custeio baseado em atividades.

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate whether the use of activity based costing method in the allocation of administrative costs to benefit plans, in closed entities for supplementary welfare, results significantly different from those obtained by the absorption cost method. The theoretical referential presents the environment of the supplementary welfare, specifically the Closed Entities for Supplementary Welfare, and Cost Accounting, which are addressed the concepts necessary for the development of this research, highlighting the main features of cost applied methods. To achieve the proposed objective a case study was developed by calculating the costs that have been settled for the implementation of a closed entity for supplementary welfare's benefit plans, in three distinct periods, by the absorption and the activity based costing method. The results were compared using the variance analysis and correlation coefficient. The analysis of the variance components showed that the costing method does not exercise significant influence on the execution cost determination of the entity plans whereas the correlation coefficient indicated that there is a strong linear relationship between the values calculated by the two methods. Thus it was concluded that the absorption cost method produces results fairly close to the results settled by the activity based costing. In the analysis of the application of two methods it has been observed that accrue costs to activities highlight the cause-effect relationship between the activities developed and the products and services offered, resulting in a possibility to choose the most plausible cost-drivers or the determination of allocation bases more consistent and faithful. In addition, other benefits can be achieved with the implementation of the activity based costing method such as the identification and analysis of each activity costs and benefits and the opportunity for constant improvement of the processes.

**Keywords:** closed entities for supplementary welfare, costing method, activity based costing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema EFPC e a dinâmica das interações entre programas meio e fim .....	36
Figura 2	Relações entre a contabilidade financeira e contabilidade financeira .....	42
Figura 3	Esquema da contabilidade de custos .....	44
Figura 4	Representação gráfica do relacionamento dos conceitos de custo ..	49
Figura 5	Métodos de atribuição de custos .....	49
Figura 6	Comparação dos métodos da taxa única e da taxa múltipla .....	51
Figura 7	Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método direto .....	54
Figura 8	Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método seqüencial .....	56
Figura 9	Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método recíproco .....	58
Figura 10	Comparação dos sistemas de acumulação de custos .....	60
Figura 11	Sistema de custeio das operações .....	62
Figura 12	Comparação dos esquemas básicos (sem e com departamentalização) .....	68
Figura 13	Segunda versão do ABC .....	70
Figura 14	Representação gráfica do relacionamento dos conceitos de custo nas EFPC's .....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Teses e dissertações sobre a previdência complementar brasileira .....	21
Quadro 2	Características dos regimes previdenciários .....	27
Quadro 3	Estrutura geral do sistema previdenciário e da previdência complementar no Brasil .....	28
Quadro 4	Objetivos específicos das EFPC's .....	32
Quadro 5	Evolução do número de EFPC's .....	33
Quadro 6	Principais fontes de custeio administrativo .....	35
Quadro 7	Estrutura de formação de contas .....	38
Quadro 8	Relação das Normas Gerais .....	40
Quadro 9	Classificação dos sistemas, dos métodos de custeio e quanto ao momento de apuração .....	45
Quadro 10	Características dos sistemas de custeio por ordem e por processo .....	61
Quadro 11	Diferenças entre o custo-padrão ideal e o custo-padrão corrente	63
Quadro 12	Diferenças entre o custo-padrão corrente e o custo-padrão estimado .....	64
Quadro 13	10 mitos do ABC .....	72
Quadro 14	Pontos fortes e fracos das fontes de evidências .....	82
Quadro 15	Breve descrição de tipos diferentes de explanações concorrentes .....	84
Quadro 16	Departamentos e suas características .....	90
Quadro 17	Gastos dos períodos x1, x2 e x3 .....	91
Quadro 18	Ativos aplicados entre os planos, no início de cada período, em números relativos .....	92
Quadro 19	Ativos aplicados entre planos, por segmento, no início de cada período, em números relativos .....	92
Quadro 20	Quantidade de participantes da entidade por plano .....	93
Quadro 21	Custos com pessoal por departamento .....	97
Quadro 22	Custos com mão-de-obra contratada por departamento .....	97
Quadro 23	Custos com envio de correspondências por departamento .....	98
Quadro 24	Custos com telecomunicações por departamento .....	98
Quadro 25	Custos com reprografia por departamento .....	99
Quadro 26	Custos com depreciação e amortização .....	100
Quadro 27	Custos indiretos atribuídos diretamente aos departamentos .....	100
Quadro 28	Custos indiretos comuns a serem rateados aos departamentos ..	101
Quadro 29	Rateio dos custos com aluguel .....	101
Quadro 30	Rateio dos custos com refeitório e cantina, limpeza e conservação, associação de classe e saldos dos gastos com mão-de-obra contratada .....	102
Quadro 31	Rateio dos custos com energia-elétrica .....	103
Quadro 32	Custo total dos departamentos .....	103
Quadro 33	Quantidade de serviços prestados pelos departamentos em números relativos .....	104
Quadro 34	Total dos custos por departamento pelo método de alocação recíproco .....	105
Quadro 35	Quantidade de atendimentos nos períodos x1, x2 e x3 .....	105

Quadro 36	Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – x1 .....	106
Quadro 37	Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – x2 .....	106
Quadro 38	Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – x3 .....	107
Quadro 39	Custos dos planos pelo método de custeio por absorção .....	107
Quadro 40	Dicionário de atividades do Departamento de Administração .....	108
Quadro 41	Dicionário de atividades do Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação .....	109
Quadro 42	Dicionário de atividades do Departamento de Assessoria Jurídica .....	109
Quadro 43	Dicionário de atividades do Departamento de Atendimento .....	110
Quadro 44	Dicionário de atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais .....	110
Quadro 45	Dicionário de atividades do Departamento de Benefícios Previdenciários .....	111
Quadro 46	Dicionário de atividades do Departamento Contábil-Financeiro ...	112
Quadro 47	Dicionário de atividades do Departamento de Informática .....	112
Quadro 48	Dicionário de atividades do Departamento de Investimentos .....	113
Quadro 49	Dicionário de atividades do Departamento de Diretoria Executiva	113
Quadro 50	Resumo das atividades identificadas .....	114
Quadro 51	Resumo das atividades identificadas que serão custeadas .....	115
Quadro 52	Custos com pessoal por atividade .....	116
Quadro 53	Custos com mão-de-obra contratada por atividade .....	117
Quadro 54	Custos com envio de correspondências por atividade .....	117
Quadro 55	Custos com telecomunicações por atividade .....	118
Quadro 56	Custos com processamento de dados por atividade .....	118
Quadro 57	Custos com reprografia por atividade .....	119
Quadro 58	Custos com assessoria jurídica por atividade .....	119
Quadro 59	Custos indiretos a serem rateados às atividades .....	120
Quadro 60	Custos com aluguel por atividade .....	121
Quadro 61	Rateio dos custos com refeitório e cantina, limpeza e conservação, associação de classe e saldos dos gastos com mão-de-obra contratada .....	122
Quadro 62	Rateio dos custos com energia-elétrica .....	123
Quadro 63	Custo total das atividades .....	124
Quadro 64	Custo das atividades secundárias .....	125
Quadro 65	Quantidade de horas de mão de obra consumidas nas atividades, exceto as consumidas nas Atividades do Departamento Administrativo .....	126
Quadro 66	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Assessorar a gestão e Assessorar a comunicação	126
Quadro 67	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar suporte jurídico e Representar juridicamente .....	127
Quadro 68	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar atendimento pessoalmente e Prestar atendimento telefonicamente .....	127
Quadro 69	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar informações aos participantes, Aderir participantes, Conceder benefícios, Calcular benefícios, Avaliar planos e Analisar solicitação de pecúlio .....	128

Quadro 70	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Efetuar recebimentos e pagamentos, Escriturar a contabilidade e Apurar tributos .....	128
Quadro 71	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar suporte de informática e Processar dados .	128
Quadro 72	Quantidade de horas de mão de obra consumidas nas atividades, exceto as consumidas na atividade Prestar suporte de informática .....	129
Quadro 73	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Controlar investimentos, Investir em renda fixa, Investir em renda variável, Investir em mercado imobiliário, Investir em operações com participantes .....	130
Quadro 74	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Investir em renda fixa e Investir em renda variável .	130
Quadro 75	Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Dirigir financeiramente, Dirigir administrativamente e Secretaria a diretoria executiva .....	131
Quadro 76	Custo total das atividades pelo método de alocação recíproco ....	132
Quadro 77	Custo total das atividades primárias pelo método de alocação recíproco .....	133
Quadro 78	Proporção estimada de horas gastas na elaboração dos periódicos .....	134
Quadro 79	Quantidade de atendimentos pessoais por tipo de informações prestadas .....	134
Quadro 80	Quantidade de atendimentos telefônicos por tipo de informações prestadas .....	134
Quadro 81	Quantidade de pagamentos e recebimentos efetuados .....	135
Quadro 82	Quantidade de lançamentos contábeis efetuados .....	136
Quadro 83	Distribuição dos ativos aplicados .....	136
Quadro 84	Taxas das atividades primárias .....	137
Quadro 85	Custo da execução do P1, pelo ABC .....	138
Quadro 86	Custo da execução do P2, pelo ABC .....	138
Quadro 87	Custo da execução do P3, pelo ABC .....	139
Quadro 88	Custo da execução do P4, pelo ABC .....	139
Quadro 89	Custos dos planos pelo método de custeio por absorção .....	139
Quadro 90	Comparação dos custos da execução dos planos .....	145
Quadro 91	Percentuais para segregação dos custos administrativos entre os planos .....	145
Quadro 92	Análise dos componentes da variância .....	147
Quadro 93	Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Investimentos (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos .....	148
Quadro 94	Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Benefícios Previdenciários (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos .....	149
Quadro 95	Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Atendimentos (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos .....	149

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ANS	Agência Nacional de Saúde
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
CGPC	Conselho de Gestão da Previdência Complementar
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DRAA	Demonstrativo dos Resultados da Avaliação Atuarial
EAPC	Entidades Abertas de Previdência Complementar
EFPC	Entidades Fechadas de Previdência Complementar
FUNCEF	Fundação dos Economiários Federais
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MF	Ministério da Fazenda
MPS	Ministério da Previdência Social
PIB	Produto Interno Bruto
RKW	<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i>
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SPS	Secretaria de Políticas de Previdência Social
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
PETROS	Fundação Petrobrás de Seguridade Social
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Problema .....	17
1.2.	Objetivos .....	19
1.2.1	Objetivo Geral .....	19
1.2.2	Objetivos Específicos .....	19
1.3	Justificativa do Estudo .....	20
1.4	Estrutura do Trabalho .....	22
2.	PREVIDÊNCIA SOCIAL E PRIVADA .....	24
2.1	Conceito e Natureza Jurídica da Previdência Social .....	24
2.2	Sistema Previdenciário Brasileiro .....	24
2.3.	Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC’s ...	29
2.3.1	Aspectos Contábeis das EFPC’s .....	36
3.	CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	41
3.1	Contabilidade Financeira e Gerencial .....	41
3.2	Contabilidade de Custos .....	43
4.	CUSTOS: DEFINIÇÕES, CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES .....	46
4.1	Definições, Conceitos e Classificações .....	46
4.2	Métodos de Alocação de Custos Indiretos .....	51
4.3.	Métodos de Alocação de Custos dos Departamentos de Apoio ....	52
4.3.1	Método Direto de Alocação .....	53
4.3.2	Método Seqüencial de Alocação .....	55
4.3.3	Método Recíproco de Alocação .....	57
4.4	Sistemas de Acumulação de Custos .....	59
4.5	Momento de Apuração do Custo .....	62
4.6.	Métodos de Custeio .....	65
4.6.1	Custeio por Absorção .....	66
4.6.2	Custeio Baseado em Atividades – <i>Activity Based Costing</i> .....	69
5.	METODOLOGIA .....	79
5.1	Caracterização da Pesquisa .....	79
5.2.	Métodos .....	81
5.2.1	Delimitação da Unidade Caso e Coleta de Dados .....	81
5.2.2	Análise e Interpretação dos Dados .....	83
6	ESTUDO DE CASO .....	89
6.1.	Caracterização e Dados Gerais .....	89
6.1.1	A Entidade .....	89
6.1.2	Estrutura Operacional .....	89
6.1.3	Custos dos Períodos .....	90
6.1.4	Ativos Aplicados .....	92
6.1.5	Número de Participantes .....	92
6.2	Custos nas EFPC’s .....	93
6.3.	Aplicação do Método de Custeio por Absorção .....	95
6.3.1	Separar os Custos das Despesas .....	96

6.3.2	Apropriar os Custos Diretos Diretamente aos Produtos .....	96
6.3.3	Apropriar os Custos Indiretos que Podem ser Alocados Diretamente aos Departamentos .....	97
6.3.4	Ratear os Custos Indiretos Comuns aos Departamentos .....	101
6.3.5	Escolher a Seqüência de Rateio dos Custos Acumulados nos Departamentos de Apoio e sua Distribuição aos Demais Departamentos .....	103
6.3.6	Atribuir os Custos Indiretos dos Departamentos de Produção aos Produtos .....	105
6.4.	Aplicação do Método de Custeio Baseado em Atividades .....	107
6.4.1	Identificar, Definir e Classificar as Atividades e os Atributos- Chave .....	108
6.4.2	Atribuir o Custo dos Recursos para as Atividades .....	115
6.4.3	Atribuir o Custo de Atividades Secundárias para as Atividades Primárias .....	125
6.4.4	Identificar os Objetos de Custo e Especificar o Montante de cada Atividade Consumida por Objeto de Custo Específico .....	133
6.4.5	Calcular as Taxas de Atividades Primárias .....	136
6.4.6	Atribuir os Custos de Atividades aos Objetos de Custo .....	138
6.5	Análise da Aplicação dos Métodos de Custeio e dos Resultados Obtidos .....	140
6.5.1	Análise da Aplicação dos Métodos de Custeio .....	140
6.5.2	Análise dos Resultados Obtidos .....	145
6.5.3	Análise dos Componentes da Variância .....	147
6.5.4	Considerações sobre as Análises e Resultados .....	148
7	CONCLUSÕES .....	151
	REFERÊNCIAS .....	154

## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura do sistema previdenciário brasileiro é composta por três grandes regimes: o Regime Geral de Previdência Social, os Regimes Próprios de Previdência dos Servidores Públicos e o Regime de Previdência Complementar (BRASIL, 2006a, p.6). Enquanto os dois primeiros regimes são de caráter obrigatório para seus respectivos segurados, o terceiro regime é facultativo, pois tem como finalidade proporcionar complementação ou proteção previdenciária adicional aos trabalhadores.

O Regime Geral de Previdência Social desempenha importante papel social no Brasil. Ouro (2004) apresenta alguns números que evidenciam a dimensão social dos benefícios previdenciários: em 67,85% dos municípios brasileiros a renda proveniente da Previdência supera a do Fundo de Participação dos Municípios; em setembro de 2004 foram pagos 22,8 milhões de benefícios (mais do que a população do Chile e do Uruguai somadas); em 2003 a Previdência pagou R\$ 107,1 bilhões em benefícios; e, sem a Previdência haveria 18 milhões a mais de cidadãos abaixo da linha da pobreza em 1999.

Entretanto, a complexidade do sistema previdenciário brasileiro provoca descompasso entre as fontes de financiamento, e em termos globais, aumento no déficit apresentado pelo Regime Geral. Por exemplo, em 2006, foram pagos R\$ 165,6 bilhões em benefícios previdenciários, equivalentes a 7,1% do Produto Interno Bruto (PIB), acumulando um déficit de R\$ 42,1 bilhões, enquanto que em 2005, foram pagos R\$ 146 bilhões, com um déficit acumulado de R\$ 37,6 bilhões, em valores nominais (BRASIL, 2007a).

O modelo adotado pelo Regime Geral de Previdência Social impõe um teto de remuneração aos beneficiários, configurando um ambiente propício para a disseminação do Regime de Previdência Complementar, representado pelos sistemas aberto e fechado de previdência complementar, devido à necessidade de complementação dos benefícios.

Um estudo desenvolvido pela Equipe Técnica da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, buscou quantificar a importância social do sistema fechado de previdência complementar, utilizando para isso técnicas de avaliação de relações econômicas. O balanço final sobre a renda, o emprego e a arrecadação sustentados pelas despesas das Entidades Fechadas de

Previdência Complementar (EFPC), foi assim resumido (RABELO; GARCIA; BANDEIRA, 2002, p. 20):

Vemos que, ao total, as despesas de R\$ 19,4 bilhões em 2000, sustentaram uma renda no valor de R\$ 16,9 bilhões, quase 87% da despesa total e mais de 1,55% da renda nacional. Em função dessas despesas, foram gerados 968 mil empregos, ou o equivalente a 1,50% da força de trabalho do país. Foram gerados, segundo nossas estimativas, R\$ 875 milhões de IRPF e R\$ 969 milhões de impostos indiretos, valores, que somados, chegam a R\$ 1,9 bilhão, o que equivale a 0,8% da arrecadação bruta de impostos diretos e indiretos do país naquele ano.

Os resultados do estudo evidenciaram a importância econômica e a relevância social do sistema, responsável por um volume significativo de empregos diretos e indiretos, expressiva arrecadação de impostos, e pelo financiamento de grande parte do consumo dos trabalhadores aposentados e pensionistas. Os autores identificaram ainda que os dois segmentos que mais se beneficiam com a previdência complementar, são a administração pública, que arrecada impostos e se financia com os recursos das EFPC's, e a construção civil, para os quais as despesas dos fundos também são relevantes na geração de empregos.

Em 31 de dezembro de 2006, o cadastro da Secretaria de Previdência Complementar do Ministério da Previdência Social - SPC/MPS (BRASIL, 2006b, p. 3) acusava a existência de 369 EFPC's em funcionamento no Brasil, administrando 999 planos de benefícios previdenciários e 56 planos de benefícios assistenciais, cujos ativos representavam 16,1% do PIB brasileiro (ABRAPP, 2007, p. 4).

O gráfico a seguir (Gráfico 1) apresenta a evolução dos ativos das EFPC's, em comparação com o PIB, nos últimos 10 anos.

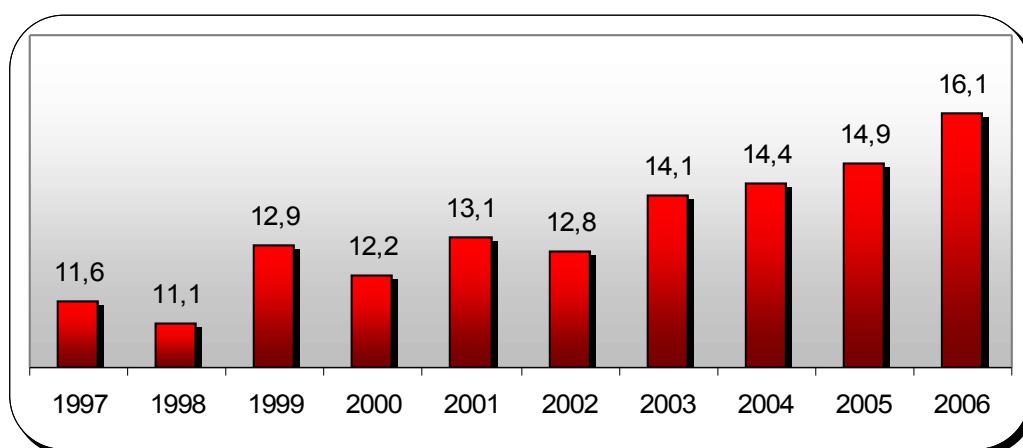


Gráfico 1: Ativos das EFPC's em relação ao PIB (%)  
Fonte: ABRAPP (2007, p. 4).



As EFPC's, também chamadas de Fundos de Pensão, são constituídas sob a forma de sociedade civil ou fundações, e têm por objetivo a instituição e execução de planos de benefícios de caráter previdenciário voltados aos seus empregados ou associados, e excepcionalmente, prestar serviços assistenciais à saúde.

As Leis Complementares n.º 108 e n.º 109, de 29 de maio de 2001, dispõem sobre o Regime de Previdência Complementar e sobre as EFPC's, sendo que os artigos 22 e 23 da Lei Complementar n.º 109 determinam que as entidades devem elaborar demonstrações contábeis consolidadas e por plano de benefícios, enquanto a Resolução CGPC/MPS n.º 05, de 30 de janeiro de 2002, alterada pela Resolução CGPC/MPS n.º 10, de 05 de julho de 2002, aborda os demais aspectos contábeis inerentes ao setor.

Composto pelo Governo (Ministério da Previdência, Fazenda e Planejamento), fundos de pensão, participantes e assistidos, e patrocinadores e instituidores de planos de previdência, o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) é o órgão provisório, nos termos do artigo n.º 74 da Lei Complementar 109/2001 (até que seja promulgada a lei ordinária que trata o artigo 5º da referida Lei), responsável pela regulamentação das atividades das EFPC's e pela apreciação de recursos interpostos contra decisões do órgão de fiscalização, a Secretaria de Previdência Complementar (SPC).

Quando os procedimentos contábeis das EFPC's foram normatizados, primou-se pela transparência e clareza na movimentação dos recursos e apuração dos resultados por atividade desenvolvida. Uma característica de fundamental importância na análise dos resultados das EFPC's é a segregação da contabilidade por programas: previdencial, assistencial, administrativo e de investimentos.

A Resolução MPS/CGPC n.º 05/2002 determina que os resultados apurados nos programas administrativo e de investimentos devem ser alocados aos planos de benefícios (previdenciários e assistenciais), permitindo assim o controle e acompanhamento dos resultados de cada plano.

## 1.1 Problema

Os resultados obtidos nos investimentos, registrados e apurados no respectivo programa, são facilmente alocados aos planos de benefícios com base nas aplicações financeiras, independente da estrutura de gestão dos ativos

(unifundo ou multifundo). No entanto, a alocação dos resultados do programa administrativo aos planos de benefícios apresenta-se como um desafio complexo e iníquo, porém necessário.

No ambiente das EFPC's, o ponto-chave para a alocação dos custos administrativos das EFPC's aos planos de benefícios é responder à questão relativa a quanto custa administrar cada plano, numa abordagem de custeio pleno.

Dentre as opções que a contabilidade de custos oferece para tentar resolver o problema da alocação dos resultados do programa administrativo, destacam-se o método de custeio por absorção (tradicional) e o método de custeio baseado em atividades (ABC).

O método de custeio ABC teria surgido para superar o problema da perda de relevância dos sistemas tradicionais, que já não atendiam satisfatoriamente os administradores das empresas (NAKAGAWA, 1991, p. 36-37).

A principal diferença entre os dois métodos recai sobre o tratamento conferido aos custos indiretos: pelo método de custeio por absorção tradicional os custos indiretos, que podem ser acumulados em departamentos, são atribuídos aos objetos de custeio com base em critérios de rateio ou volume de produção, enquanto que pelo método de custeio baseado em atividade são acumulados em atividades para depois serem atribuídos aos objetos de custeio por meio de rastreamento direto, direcionadores ou rateios.

Cogan (1999, p. 53) destaca que “o ABC representa um avanço em relação às práticas tradicionais de custeio para obtenção de custos indiretos dos produtos de forma mais precisa”. A afirmação fundamenta-se no fato de o método utilizar os custos das atividades para determinar o custo dos produtos ou serviços, por meio de alocação direta e direcionadores baseados na relação causal, podendo assim resultar em custos mais precisos quando os produtos ou serviços consomem atividades em proporções que não estão relacionadas com as bases utilizadas para alocar os custos dos departamentos (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 394-404).

De acordo com Kaplan e Cooper (1998, p. 251), de modo geral, as empresas de serviços são candidatas especificamente propícias ao custeio baseado em atividade, devido ao comportamento e à composição de seus custos: praticamente todos os custos são indiretos e aparentemente fixos, inexistindo aplicação de materiais diretos (ou, quando existem, apresentam-se em volume mínimo), e com a maior parte de seu pessoal oferecendo suporte indireto a produtos e clientes.

Nesse contexto, assumindo a premissa que o método de custeio baseado em atividades é mais avançado que os métodos tradicionais e que mensura com mais precisão os custos dos produtos (COGAN, 1999, p. 53; WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 394), a questão de pesquisa que orienta este estudo é:

A utilização do método de custeio baseado em atividades na atribuição dos custos administrativos aos planos de benefícios, nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, resulta em custos significativamente diferentes daqueles obtidos com a aplicação do método de custeio por absorção?

## 1.2 Objetivos

Segundo Gil (1996, p. 145) e Beuren (2003, p. 65), os objetivos indicam o que é pretendido com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se pretende atingir. Enquanto o objetivo geral indica uma ação ampla do problema, os objetivos específicos descrevem ações pormenorizadas, aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar se a utilização do método de custeio baseado em atividades na atribuição dos custos administrativos aos planos de benefícios, nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, resulta em custos significativamente diferentes daqueles obtidos com a aplicação do método de custeio por absorção.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral estabelecido, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Atribuir os custos administrativos de uma EFPC aos planos de benefícios, fundamentando-se no método de custeio por absorção;
- 2) Atribuir os custos administrativos de uma EFPC aos planos de benefícios, fundamentando-se no método de custeio baseado em atividades; e
- 3) Comparar os resultados obtidos na aplicação dos dois métodos de custeio.

### 1.3 Justificativa do Estudo

A demanda de informações gerada pelos gestores e pelo órgão regulador dos Fundos de Pensão, quanto à apuração, controle e alocação dos resultados da atividade administrativa aos planos de benefícios, ratifica a importância da Contabilidade de Custos e da Contabilidade Gerencial para este segmento da economia.

Entretanto, além de não existir unanimidade teórica entre os autores em relação aos métodos de custeio, também não se tem conhecimento sobre a aplicabilidade e os resultados desses no segmento de previdência complementar.

Ao abordarem a questão da normatização contábil imposta às EFPC's, Chan, Silva e Martins (2006, p. 101) destacam que "o país carece de pesquisas científicas destinadas a estudar a previdência complementar, fazendo-se necessário estimular estudos nessa área para que oportunidades de melhorias sejam identificadas".

Mesmo altamente normatizado, não há qualquer menção na legislação sobre os critérios que devem ser utilizados na acumulação e alocação das despesas administrativas do sistema. A resolução que dispõe sobre as práticas contábeis limita-se a determinar a apresentação de um resumo das principais práticas contábeis, com a descrição dos critérios adotados nas apropriações das contas de resultado, bem como os critérios utilizados para o rateio dos gastos administrativos entre os programas e planos de benefícios, nas Notas Explicativas (item 21 da Resolução CGPC n.º 05).

Embora possa ser observado um aumento no número de pesquisas científicas tendo como foco as EFPC's (Quadro 1), acompanhando a tendência de crescimento na produção científica em contabilidade (Theóphilo; Ludícibus, 2006, p. 147), nenhum dos trabalhos elaborados abordou aspectos relacionados à contabilidade de custos, mais especificamente, aos métodos de custeio.

Ano	Autor	Título	Tipo
1982	Matsumoto	As opções de previdência privada no Brasil após a Lei nº 6435 de 15/07/1977	Dissertação
1986	Capelo	Uma introdução ao estudo atuarial dos fundos privados de pensão	Tese
1989	Falchette	Previdência social oficial e a previdência privada: Estágio atual, perspectivas e tendências	Dissertação
1996	Nobre	As entidades fechadas de previdência privada: Revisão de conceitos, tendências e aspectos contábeis	Dissertação
1998	Baima	Análise de desempenho dos investimentos dos fundos de pensão no Brasil	Dissertação
2000	Fernandes	Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades de previdência privada: Uma abordagem da gestão econômica	Tese
	Gratão	A contabilização de benefícios complementação de aposentadoria analisada em um estudo comparativo de bancos estatais	Dissertação
2001	Maia	A evidenciação ( <i>disclosure</i> ) dos fundos de aposentadoria complementar nas empresas patrocinadoras brasileiras e a tendência mundial	Dissertação
	Nobre	As entidades fechadas de previdência privada: Um estudo sobre a divulgação de informações contábeis	Tese
2002	Motta e Rocha	Passivo atuarial estocástico de fundo de pensão: Uma ferramenta necessária ao equilíbrio de longo prazo entre ativos/investimentos e passivos	Dissertação
	Soares	Uma contribuição para estruturação de um modelo de apuração de resultado para a avaliação de desempenho, visando à eficácia das entidades fechadas de previdência complementar	Dissertação
	Souza Jr.	A nova fase das entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: Tendências e aspectos contábeis	Dissertação
2003	Akira	Auditoria interna em entidades fechadas de previdência complementar	Dissertação
	Botelho	Critérios de mensuração, reconhecimento e evidenciação do passivo atuarial de planos de benefícios de aposentadoria e pensão: Um estudo nas demonstrações contábeis das entidades patrocinadoras brasileiras	Dissertação
2004	Baima	Estratégia e desempenho de investidores dos fundos de pensão no Brasil	Tese
	Blecher	Gestão de ativos de fundos de pensão: Práticas de governança, estrutura de controle e remuneração	Dissertação
	Chan	Equilíbrio atuarial dos planos de benefícios definidos e evidenciação das entidades fechadas de previdência complementar: Um estudo de caso	Dissertação
	Gomides	Avaliação de riscos em estratégias de investimentos de longo prazo: Aplicação prática em fundos de pensão	Dissertação
	Santanna	Adaptação do balanço patrimonial de entidades de previdência privada ao modelo dinâmico de análise da gestão financeira: Estudo comparativo dos fundos de pensão de Santa Catarina	Dissertação
	Zachert	Aplicação de modelo alternativo de otimização e preservação de capital em face da meta atuarial estabelecida na gestão de fundos de previdência	Dissertação
2005	Festa	<i>Asset Liability Modeling (ALM)</i> : Aplicação em otimização da alocação de ativos	Dissertação
	Gulias Jr.	Risco de mercado e prudência na gestão dos recursos nos fundos de pensão: O caso da FUNCEF	Dissertação
	Pinheiro	Riscos demográficos e atuariais nos planos de benefício definido e de contribuição definida num fundo de pensão	Tese
2006	Grun	Fundos de pensão no Brasil no final do século XX: Guerra cultural, modelos de capitalismo e os destinos das classes médias	Dissertação
	Chagas	Previdência complementar brasileira: um estudo sobre a aderência da informação do passivo atuarial entre empresas patrocinadoras de plano de benefícios de aposentadoria e pensão e seus respectivos fundos de pensão	Dissertação

Quadro 1: Teses e dissertações sobre a previdência fechada complementar brasileira  
Fonte: Chagas (2006, p. 32); Nobre (1996); Nobre (2001); Santanna (2004) e Pinheiro (2005).

A lacuna verificada pode estar relacionada com a constante interferência governamental e o alto grau de normatização, que acabou engessando o sistema previdenciário complementar, e possivelmente, tenha impactado negativamente no número de pesquisas.

Dessa forma, o estudo justifica-se no sentido de contribuir para uma reflexão sobre os procedimentos adotados pelos Fundos de Pensão, quando da alocação dos custos administrativos aos planos de benefícios, constituindo-se em fonte de consulta e orientação para o sistema.

Lopes (2002, p. 45) destaca que

Há várias comparações entre as vantagens dos métodos de custeio, e sem dúvida, essa questão tem envolvido os teóricos da área contábil, chegando ao ponto de se alegar que não há possibilidade de comparação entre os métodos, e que somente em situações reais é possível determinar qual método se aplica melhor àquela situação.

Assim, será verificado em uma situação real se o método de custeio por atividades consegue proporcionar maior precisão na alocação das despesas administrativas das EFPC's, contribuindo também para o desenvolvimento da Contabilidade de Custos em um ambiente pouco conhecido, caracterizado pela prestação de serviços.

#### 1.4 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa está estruturada em sete capítulos, da seguinte maneira:

O primeiro capítulo apresenta contextualização geral do ambiente no qual estão inseridas as EFPC's, apontando o problema de pesquisa, bem como, as justificativas para sua realização.

No segundo capítulo estão apresentados os principais conceitos relacionados à previdência social e privada, destacando-se a evolução histórica e a estrutura geral do sistema previdenciário brasileiro. Ainda neste capítulo são abordadas as EFPC's e os aspectos contábeis inerentes ao segmento.

No terceiro capítulo é apresentada, de maneira sucinta, a evolução da contabilidade, as relações entre a contabilidade financeira e a gerencial, e a contabilidade de custos.

No quarto capítulo são abordados os conceitos, definições e classificações dos custos, sendo apresentados os métodos de alocação de custos indiretos, os métodos de alocação dos custos dos departamentos de apoio, os sistemas de acumulação de custos e os métodos de custeio.

No quinto capítulo são abordados os aspectos metodológicos que orientam a pesquisa, desde sua caracterização até a análise e interpretação dos dados, passando pela delimitação da unidade-caso e coleta dos dados.

No sexto capítulo, após o estudo de caso ter sido caracterizado e os dados gerais da entidade apresentados, são abordados os aspectos inerentes aos custos nas EFPC's, aplicados os métodos de custeio por absorção e baseado em atividades, e ainda, analisados os resultados obtidos na aplicação dos dois métodos.

No sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido e as sugestões de futuras pesquisas.

## 2 PREVIDÊNCIA SOCIAL E PRIVADA

Este capítulo visa conceituar previdência social e privada, apresentar a evolução histórica e a estrutura geral do sistema previdenciário brasileiro, além de abordar as entidades fechadas de previdência complementar e os aspectos contábeis inerentes ao segmento.

### 2.1 Conceito e Natureza Jurídica da Previdência Social

A Previdência Social é modalidade de seguro, de custeio tripartite, imposto por lei aos indivíduos e administrada pelo Estado, enquanto que a Previdência Privada é modalidade de seguro de adoção voluntária nas sociedades abertas, ou de eficácia estatutária nas instituições sob patrocínio de empresa empregadora (RAMALHETE, 1985, p. 22).

Dessa forma, enquanto a Previdência Social tem natureza jurídica institucional de Direito Público, estabelecida pela Constituição e desenvolvida pelo Direito Administrativo, a Previdência Privada é gerida pela iniciativa privada, porém, sob fiscalização do Estado.

De acordo com Carvalho e Murgel (2007, p. 26), é por meio da previdência social que o Estado garante a “dignidade humana, impedindo a degradação do homem e propiciando ao indivíduo uma existência material mínima em período de infortúnio ou de dificuldade no exercício de seu ofício”.

No entanto, segundo a Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (FENAPREVI), em qualquer parte do mundo, os benefícios da Previdência Social não permitem que a família disponha de renda equivalente ao cessar a atividade laboral do seu chefe e provedor, surgindo então necessidade de complementação por meio da previdência privada.

### 2.2 Sistema Previdenciário Brasileiro

Um decreto do Príncipe Regente Pedro de Alcântara, no ano de 1821, foi o primeiro instrumento legal que registrou o tema "Previdência Social" no Brasil. Anteriormente a ele só se tem conhecimento de um plano de proteção, de 1793, que concedia pensão às viúvas e aos filhos dependentes dos oficiais da Marinha



(BRASIL, 2004b, p. 7). Entretanto, segundo Souza (2002, *apud* Pinheiro, 2007, p. 27), a primeira manifestação de previdência no Brasil ocorreu em 1543, quando Brás Cubas fundou a Casa de Misericórdia de Santos.

De acordo com Pinheiro (2007, p. 38),

(...) a previdência no Brasil, nasceu pela iniciativa da previdência privada, tomando por base algumas sociedades de montepios criadas na época do império e da instituição oficial da previdência social a partir das Caixas de Aposentadorias e Pensões por categorias profissionais ou de empresas.

Segundo o Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, a história da previdência no Brasil começa com a promulgação do decreto n.º 9.912-A em 26 de março de 1888, que regulou o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios. No entanto, o Decreto n.º 4.682, de 24 de janeiro de 1923, conhecido como Lei Eloy Chaves, que determinou a criação de uma Caixa de Aposentadoria e Pensões para os empregados de cada empresa de transporte ferroviário e instituiu direito à aposentadoria e pensão aos empregados daquelas empresas, é considerado o ponto de partida da Previdência Social propriamente dita.

Com a promulgação da Lei Eloy Chaves, o Brasil passou a contar com uma instituição que oferecia além da pensão e da aposentadoria, assistência médica e auxílio farmacêutico. Até então, as instituições concediam apenas um ou outro benefício.

A década de 1930 foi marcada pela proliferação dos Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAP's), restritos apenas aos trabalhadores urbanos (BRASIL, 2004b, p. 8):

- Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos (IAPM), em 1933;
- Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes (IAPC), em 1933;
- Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Bancários (IAPB), em 1934;
- Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Industriários (IAPI), em 1936;
- Instituto Previdência e Assistência dos Servidores do Estado (IPASE), em 1938;
- Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), em 1939.

Os seis Institutos, que possuíam estruturas específicas de benefícios e contribuições, gerando disparidades entre os níveis de proteção social, foram unificados em 26 de agosto de 1960, com a promulgação da Lei Orgânica da

Previdência Social, passando a cumprir as mesmas normas. No entanto, a unificação da gestão só ocorreu anos mais tarde, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), por meio do Decreto Lei n.º 66 de 21 de novembro de 1966.

A Lei Orgânica da Previdência Social de 1960 aumentou a amplitude dos trabalhadores segurados, estendendo os direitos aos profissionais liberais, autônomos e empregadores. Em 1969, os benefícios de aposentadoria e pensão também foram estendidos aos trabalhadores rurais, e em 1972 aos empregados domésticos, aumentando significativamente o número de trabalhadores com direito aos benefícios.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi criado em 27 de junho de 1990, pelo Decreto nº 99.350, mediante a fusão dos extintos Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) e do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), consolidando a Previdência como uma forma de seguro social.

O artigo 194 da Constituição Federal de 1988, alterado pela Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, abaixo reproduzido, caracteriza a seguridade social e define em seu parágrafo único os objetivos a serem observados na sua organização:

Art. 194. A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.

Parágrafo único. Compete ao poder público, nos termos da lei, organizar a seguridade social, com base nos seguintes objetivos:

- I - universalidade da cobertura e do atendimento;
- II - uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações urbanas e rurais;
- III - seletividade e distributividade na prestação dos benefícios e serviços;
- IV - irredutibilidade do valor dos benefícios;
- V - equidade na forma de participação no custeio;
- VI - diversidade da base de financiamento;
- VII - caráter democrático e descentralizado da gestão administrativa, com a participação da comunidade, em especial de trabalhadores, empresários e aposentados.

Dessa forma, a previdência social representa um dos três pilares que devem ser assegurados pela seguridade social, que é constituída por um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade (CHAN; SILVA; MARTINS, 2006, p. 4).

A missão da previdência social foi definida no artigo 3º da Lei 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da seguridade social:

Art. 3. A Previdência Social tem por fim assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, idade avançada, tempo de serviço, desemprego involuntário, encargos de família e reclusão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.

A incapacidade de cumprir sua missão de forma satisfatória faz com que outros regimes sejam necessários para suprir as demandas geradas pelos trabalhadores, como a complementação dos benefícios ou proteção adicional.

De acordo com Pinheiro (2007, p. 39),

O sistema previdenciário brasileiro é composto por três regimes: o regime geral da previdência social, voltado para os segurados do setor privado; o regime próprio de previdência social, que cobre os servidores públicos da União, dos Estados, Distrito Federal e dos Municípios; e o regime de previdência privada, de caráter complementar, voluntário e organizado de forma autônoma em relação à previdência social pública.

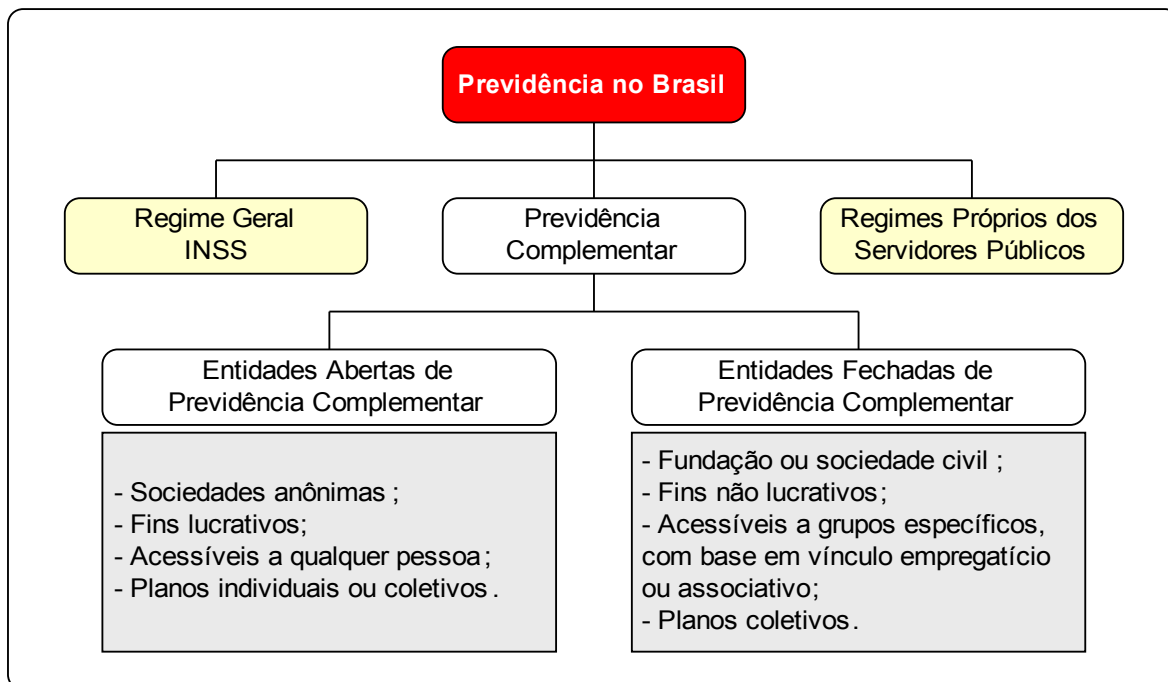
O regime de previdência privada tem caráter essencialmente complementar e constitui-se em opção para os segurados dos outros dois regimes que desejam receber valores superiores aos tetos dos benefícios dos regimes a que pertencem e também àqueles que estão excluídos do mercado formal de trabalho (PINHEIRO, 2007, p. 40). As principais características dos três regimes podem ser resumidas da seguinte maneira (Quadro 2):

Regime	Regime Geral de Previdência Social	Regimes Próprios de Previdência dos Servidores Públicos	Regime de Previdência Complementar
<b>Direito</b>	Público	Público	Privado
<b>Público-alvo</b>	Trabalhadores do setor privado e funcionários públicos celetistas	Servidores públicos estatutários e militares federais	Trabalhadores do setor privado e funcionários públicos
<b>Filiação</b>	Obrigatório para trabalhadores regidos pela CLT	Obrigatório para os servidores públicos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios	Facultativo
<b>Tipo de plano</b>	Benefício Definido	Benefício Definido	Benefício Definido, Contribuição Definida ou Contribuição Variável
<b>Administração</b>	INSS	Respectivos Governos	EFPC's e EAPC's
<b>Fiscalização</b>	SPS/MPS	SPS/MPS	SPC/MPS e SUSEP/MF
<b>Regime Financeiro</b>	Repartição Simples	Repartição Simples com capitalização em alguns estados e municípios	Capitalização

Quadro 2: Características dos regimes previdenciários

Fonte: Adaptado de Souza e Nazaré *in* ABRAPP (2005, p. 123) e BRASIL (2006a, p. 6).

O quadro a seguir (Quadro 3), situa o Regime de Previdência Complementar dentro da estrutura do sistema previdenciário brasileiro, e destaca as principais diferenças entre as entidades abertas de previdência complementar (EAPC's) e as entidades fechadas de previdência complementar (EFPC's):



Quadro 3: Estrutura geral do sistema previdenciário e da previdência complementar no Brasil  
Fonte: o autor

Ao analisarem as diferenças entre as EAPC's e as EFPC's, Carvalho e Murgel (2007, p. 39) concluem:

A distinção entre os dois grupos de previdência complementar, aberta e fechada, reside na obrigatoriedade desta última de vínculo empregatício entre o participante e a empresa patrocinadora do fundo ou, então, de vínculo associativo entre o participante e a entidade de classe instituidora do fundo (associações, cooperativas, sindicatos, etc.), no fato de que não pode possuir finalidade de lucro e, finalmente, na universalidade da oferta do plano de benefícios, que obrigatoriamente deve ser oferecido a todos os empregados, associados ou membros da patrocinadora.

Normalmente vinculadas às instituições financeiras, as EAPC's comercializam no mercado de previdência planos destinados ao público em geral, sendo os mais conhecidos os planos PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre) e VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre), cuja principal diferença é o momento da tributação pelo imposto de renda.

### 2.3 Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC's

A formalização da previdência privada no Brasil ocorreu em 15 de julho de 1977, com a promulgação da Lei 6.435, que tinha o objetivo de institucionalizar legalmente uma situação que começava a preocupar por desenvolver-se independentemente de qualquer controle técnico-administrativo.

A história da previdência complementar no Brasil pode ser dividida em três fases distintas (PAIXÃO, 2006, p. 1):

- a) Primeira Fase (anterior à legislação específica sobre o tema): surgimento das primeiras entidades, como a Caixa Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil - CAPRE (atualmente Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI), fundada em 16 de abril de 1904 por um grupo de 52 empregados do Banco da República do Brasil, cuja finalidade era garantir o pagamento de uma pensão mensal aos herdeiros dos funcionários que dela faziam parte; a Fundação Petrobrás de Seguridade Social (PETROS) em 1970, e a Fundação CESP (Cia Energética de São Paulo) em 1974.
- b) Segunda Fase (Lei nº 6.435/77): momento em que o poder público buscou fomentar o mercado de capitais, disciplinando e estimulando o crescimento dos fundos de pensão. A Lei nº 6.435/77 foi promulgada no mesmo ambiente da reformulação da legislação sobre sociedades anônimas, que culminou com o advento da Lei nº 6.404/76 em substituição a antiga Lei das Sociedades Anônimas, de 1940.
- c) Terceira Fase (modernização da legislação): movimento que teve início com a Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, dando nova redação ao artigo nº 202 da Constituição Federal, que passou a versar exclusivamente sobre previdência complementar, exigindo a elaboração de duas leis complementares: uma sobre a previdência complementar e outra que disciplinasse a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar.

De acordo com o dicionário de termos técnicos da previdência complementar fechada (2005, p. 18), elaborado pelas Comissões Técnicas Nacionais de Seguridade, Jurídica, Atuária e Contabilidade, da ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, entende-se por Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC):

Entidade de previdência complementar sem fins lucrativos, de natureza privada, constituída por patrocinador ou instituidor, sob a forma de sociedade civil ou fundação, que tem por objetivos a instituição e a execução de Planos de Benefícios de caráter previdenciário voltados aos seus empregados ou associados, também denominada Fundo de Pensão.

De acordo com Pinheiro (2007, p. 41),

Em geral, a entidade fechada de previdência complementar em funcionamento no país é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de fundação ou sociedade civil, sem finalidade lucrativa, com autonomia administrativa e financeira, que tem por objetivo receber contribuições, aplicar os recursos aportados e pagar benefícios previdenciários programáveis (aposentadoria por tempo de contribuição, por idade, e especial) e não-programáveis (aposentadoria por invalidez e pensão por morte) aos participantes.

Atendendo a demanda criada pela nova redação do artigo nº 202 da Constituição Federal, alterado pela Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, foram promulgadas as Leis Complementares n.º 108 e n.º 109, ambas em 29 de maio de 2001, que dispõem sobre o Regime de Previdência Complementar e sobre as EFPC's, e dão outras providências.

O objetivo principal das entidades de previdência complementar, estabelecido pelo artigo 2º da Lei Complementar nº 109/2001, é instituir e executar planos de benefícios de caráter previdenciário. Os artigos 22 e 23, a seguir reproduzidos, determinam que as entidades devem elaborar demonstrações contábeis por plano de benefícios:

Art. 22. Ao final de cada exercício, coincidente com o ano civil, as entidades fechadas deverão levantar as demonstrações contábeis e as avaliações atuariais de cada plano de benefícios, (...).

Art. 23. As entidades fechadas deverão manter atualizada sua contabilidade, de acordo com as instruções do órgão regulador e fiscalizador, consolidando a posição dos planos de benefícios que administram e executam, bem como submetendo suas contas a auditores independentes.

Parágrafo único. Ao final de cada exercício serão elaboradas as demonstrações contábeis e atuariais consolidadas, sem prejuízo dos controles por plano de benefícios.

Plano de benefícios, de acordo com o dicionário de termos técnicos da previdência complementar fechada (2005, p. 30), pode ser definido da seguinte maneira:

conjunto de regras definidoras dos benefícios de caráter previdenciário, bem como as relações jurídicas estabelecidas entre seus participantes, patrocinadores e instituidores, comum à totalidade das pessoas que a ele aderem, e que possui independência patrimonial, contábil e financeira.

A definição apresentada restringe aos planos de benefícios a natureza previdenciária, desconsiderando os planos assistenciais, que são aqueles que fornecem aos seus participantes e assistidos serviços de assistência à saúde.

Embora o artigo 2º da Lei Complementar 109/2001 tenha limitado às entidades a instituição e a execução de planos de benefícios de caráter previdenciário, o artigo 76 da referida Lei, abaixo reproduzido, permitiu a manutenção dos planos assistenciais em operação naquela data:

Art. 76. As entidades fechadas que, na data da publicação desta Lei Complementar, prestarem a seus participantes e assistidos serviços assistenciais à saúde poderão continuar a fazê-lo, desde que seja estabelecido um custeio específico para os planos assistenciais e que a sua contabilização e o seu patrimônio sejam mantidos em separado em relação ao plano previdenciário.

Dessa forma, as EFPC's podem instituir e executar planos de benefícios de natureza previdenciária e operar planos de assistência à saúde, desde que aprovados antes da publicação da Lei Complementar nº 109/2001.

Conforme o dicionário de termos técnicos da previdência complementar fechada (2005, p. 28 e 4), participante é a "pessoa física que adere ao Plano de Benefícios administrado por uma EFPC", enquanto que assistido é o "participante de Plano de Benefícios, ou seu beneficiário, em gozo de benefício de prestação continuada".

Embora o objetivo principal das EFPC's tenha sido estabelecido pela Lei Complementar nº 109/2001, vários outros objetivos específicos podem ser a elas atribuídos, dentre eles Souza Jr (2002, p. 28-30) destaca alguns (Quadro 4):

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Comentário</b>
Atrair e reter empregados	Os planos de benefícios oferecidos pelas EFPC são vistos como atrativos para aumentar e manter a capacidade de atrair e reter bons profissionais.
Enfrentar os padrões de competitividade	Este objetivo está intimamente ligado ao anterior. Leva em conta que, diferentemente de outras formas de compensação, os planos de benefício são altamente visíveis e sujeitos de imediato à comparação externa.
Reposição de renda	Recompôr a renda dos participantes, reduzida quando da aposentadoria.
Complementador do estado	Os fundos de pensão nasceram com a responsabilidade de implementar, suplementar ou complementar o benefício básico, na hipótese da diminuição do alcance vertical da previdência básica.
Preparador da aposentadoria	As medidas de preparação para a aposentadoria nasceram na iniciativa privada, incluídas nos projetos empresariais de renovação da mão-de-obra, preparando para a transição entre a atividade e a inatividade.
Assunção de responsabilidades	A facultatividade do regime e o desprendimento do empregador a seu favor, cria no participante a consciência previdenciária e da sua responsabilidade.
Política de recursos humanos	Também ligado ao objetivo de atrair e reter empregados, a criação e o desenvolvimento de um fundo de pensão, especialmente com a divisão de encargos, condiz com a moderna política de recursos humanos visando melhorar as relações laborais.
Renovador do quadro de empregados	Oferecendo melhores condições de trabalho, o empregador pode reter o profissional eficiente, assegurando tranqüilidade para que o empregado se empenhe em permanecer e progredir na empresa.
Financiador de projetos nacionais	Os recursos acumulados são canalizados para investimentos internos, que além de movimentar a economia, de um modo geral, podem ser direcionados para empreendimentos nacionais de grande interesse coletivo.
Poupança individual e coletiva	Optando pela adesão aos planos de benefícios, o participante transforma-se obrigatoriamente em poupador. A coletividade, através das entidades, também visa a economia de recursos para o futuro.
Investidor institucional	Devido ao montante dos recursos, os fundos de pensão tornaram-se, sob o aspecto formal e prático, grandes investidores, ocupando importante função na organização da economia do País.

Quadro 4: Objetivos específicos das EFPC's

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Souza Jr (2002, p. 28-30).



Em 31 de dezembro de 2006, o cadastro da SPC/MPS (BRASIL, 2006b, p. 3) acusava a existência de 369 entidades fechadas de previdência complementar no Brasil, e mais de 2,5 milhões de participantes, sendo 1,9 milhões de participantes ativos e 605 mil assistidos (BRASIL, 2005, p. 5). Tanto a quantidade de entidades como o número de participantes mantém-se estável nos últimos anos, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Ano	Setor Público		Setor Privado		Total
	Número	Percentual	Número	Percentual	
1978	4	100%	0	0%	4
1979	48	72%	19	28%	67
1980	66	67%	33	33%	99
1981	77	65%	41	35%	118
1982	84	65%	45	35%	129
1983	86	63%	51	37%	137
1984	89	62%	55	38%	144
1985	93	58%	66	42%	159
1986	97	56%	75	44%	172
1987	106	57%	80	43%	186
1988	112	52%	105	48%	217
1989	113	48%	122	52%	235
1990	114	47%	130	53%	244
1991	113	44%	143	56%	256
1992	110	41%	156	59%	266
1993	100	37%	187	63%	297
1994	ND	ND	ND	ND	ND
1995	ND	ND	ND	ND	ND
1996	ND	ND	ND	ND	ND
1997	101	30%	238	70%	339
1998	95	27%	257	73%	352
1999	96	27%	265	73%	361
2000	87	24%	273	76%	360
2001	87	24%	272	76%	359
2002	87	24%	277	76%	364
2003	84	23%	274	77%	358
2004	83	23%	283	77%	366
2005	82	22%	288	78%	370
2006	79	21%	290	79%	369

Quadro 5: Evolução do número de EFPC's

Fonte: AFONSO (1996 *apud* CHAN; SILVA; MARTINS, 2006, p.16), RODRIGUES (2002 *apud* CHAN; SILVA; MARTINS, 2006, p.16), BRASIL (2003, p. 2; 2004, p. 3; 2005, p. 3 e 2006b, p. 3).

Também é possível observar que o número relativo de EFPC's com patrocínio privado tem aumento significativamente, em relação ao número de entidades patrocinadas pelo poder público, que eram a maioria até 1988.

No entanto, as entidades patrocinadas pelo poder público ainda mantém a maior parcela dos ativos do segmento, que ainda estão bastante concentrados: as três maiores EFPC's, em 31 de dezembro de 2006 (PREVI, PETROS e FUNCEF),

segundo os ativos investidos, são patrocinadas pelo poder público federal (Banco do Brasil, Petrobrás e Caixa Econômica Federal, respectivamente) e juntas detêm 43,9% do ativo total de todo o segmento. As entidades patrocinadas por empresas de direito privado detinham cerca de 35,6% dos ativos, conforme pode ser observado no gráfico a seguir (Gráfico 2).

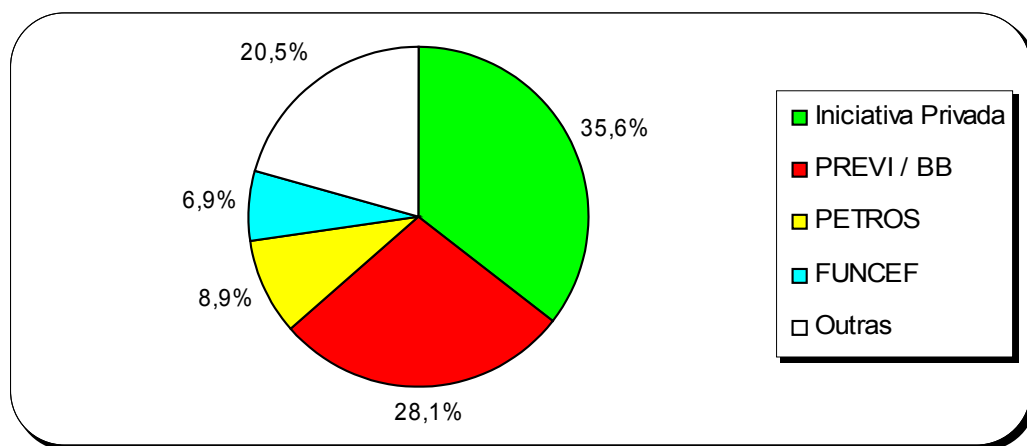


Gráfico 2: Participação das entidades no total dos ativos do segmento  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BRASIL (2006b, p. 8)

Nos três últimos anos as despesas com pagamento de benefícios previdenciários do conjunto das entidades superaram as entradas de recursos, gerando um déficit acumulado no período de mais de 26,5 bilhões de reais, o que demonstra a maturação do sistema, conforme se observa no gráfico a seguir (Gráfico 3).

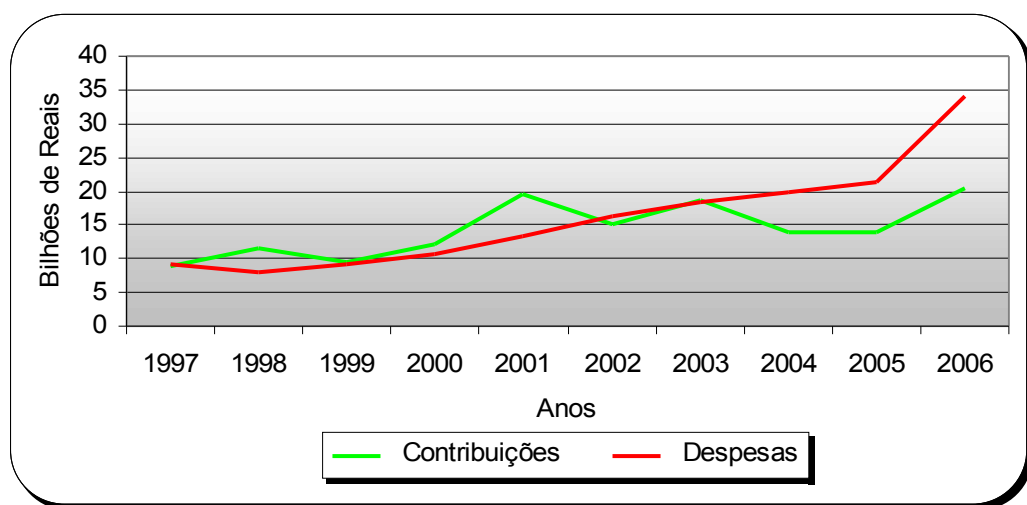


Gráfico 3: Evolução das contribuições e despesas previdenciárias das EFPC's  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BRASIL (2004, p. 14 e 2006b, p. 12).

Quanto à organização da estrutura administrativa das EFPC's, Cunha Júnior (2004) esclarece que podem ser encontrados, basicamente, três tipos de estrutura:

- a) as que possuem sede e pessoal próprios, para a execução interna de todas as suas atividades;
- b) as que utilizam a estrutura do patrocinador para as principais atividades, terceirizam parcialmente ou totalmente os seus serviços e mantém, apenas, um administrador para relacionamento com seus prestadores de serviço, com os órgãos superiores e órgãos de controle;
- c) as que utilizam toda a estrutura da patrocinadora. Não mantém nenhum funcionário registrado. As despesas administrativas do programa previdencial são reembolsadas ou pagas diretamente pela patrocinadora, enquanto que as despesas com a administração do ativo são custeadas pela rentabilidade.

Diversas podem ser as origens dos recursos aplicados na administração das EFPC's. As principais fontes podem ser resumidas da seguinte maneira (Quadro 6):

<b>Fontes</b>	<b>Descrição</b>
Despesas pagas diretamente pelo patrocinador	Todas as despesas administrativas do programa previdencial são custeadas pelo patrocinador e não transitam pela contabilidade da EFPC.
Custeio anual programado pela EFPC, estabelecido no DRAA	Por meio de percentual definido entre a entidade, o patrocinador e o atuário, onde só o patrocinador contribui ou patrocinador e participantes contribuem.
Por reembolso do patrocinador	Não há custeio pré-definido. Todas as despesas administrativas previdenciais pagas pela EFPC são reembolsadas pelo patrocinador.
Por utilização do Fundo Administrativo existente	O Fundo Administrativo formado por sobras das contribuições administrativas mensais acrescidas do retorno dos investimentos e descontadas das despesas, é utilizado para custear despesas do plano.
Por utilização do Fundo de Sobras de acordo com o regulamento do plano	Fundo de sobras, formado por contribuições do patrocinador referente a parte do saldo individual de participantes não utilizado no pagamento do benefício, é utilizado para abater contribuições se assim dispuser o regulamento do plano.
Por utilização do Superávit	Em planos de benefícios maduros onde a totalidade da massa é formada por assistidos e nos quais não há mais o ingresso de novas contribuições e nem foi formado fundo administrativo.

Quadro 6: Principais fontes de custeio administrativo  
Fonte: Adaptado de Cunha Júnior (2004)

A estrutura administrativa e as fontes de recursos podem impactar na importância atribuída à apuração dos custos da execução dos planos de benefícios, e na determinação de quem são os principais usuários das informações geradas pela contabilidade de custos.

### 2.3.1 Aspectos Contábeis das EFPC's

Uma característica de fundamental importância na análise dos resultados das entidades fechadas de previdência complementar é a segregação da contabilidade por programas: previdencial, assistencial, administrativo e de investimentos.

Nobre (2001, p. 153 *apud* Chan; Silva; Martins, 2006, p.104), define programa como "um conjunto de atividades destinadas à realização de uma certa função que, seja por facilidade operacional ou necessidade gerencial, deseja-se tratar isoladamente".

De acordo com Souza Jr (2002, p. 92), "a segregação da contabilidade em programas facilita a análise interna dos fatos, pois sabe-se o montante das receitas de cada programa destinadas a custear suas despesas, evitando a transferência de valores de um programa para outro, sabendo-se assim a verdadeira condição financeira de cada programa da fundação".

A dinâmica das relações interprogramas está representada na Figura 1, que também demonstra a interação do sistema como os agentes externos.

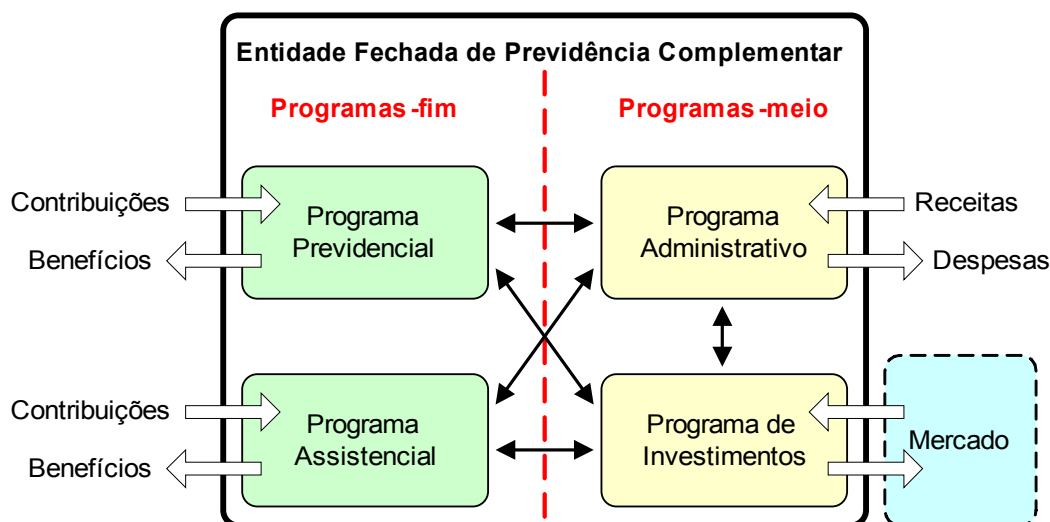


Figura 1: Sistema EFPC e a dinâmica das interações entre programas meio e fim  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chan, Silva e Martins (2006, p. 107).

A transferência de recursos entre os programas-fim (previdencial e assistencial) é expressamente proibida, não sendo permitido que planos previdenciários tenham qualquer tipo de movimentação no programa assistencial, da mesma forma que os planos assistenciais não podem efetuar operações previdenciárias.

Por meio das transferências interprogramas, os programas-fim interagem com os programas-meio (administrativo e de investimentos), essenciais para a operação dos planos. Parte das contribuições aos planos previdenciais e assistenciais são destinadas à administração dos planos, sendo transferidas ao programa administrativo. O restante destina-se a formação de reservas e fundos para pagamento de benefícios. As aplicações dos recursos dos planos são registradas e controladas no programa de investimentos, que transfere os resultados obtidos aos programas de origem de acordo com os respectivos investimentos.

Quando os procedimentos contábeis das EFPC's foram normatizados, primou-se pela clareza e transparência na movimentação dos recursos e a apuração dos resultados por atividade desenvolvida. Além da segregação por programas, exige-se que a contabilidade também seja segregada por planos de benefícios, o que permite o acompanhamento dos resultados de cada plano.

O advento da contabilização por planos de benefícios foi a mudança mais significativa ocorrida com a promulgação da Lei Complementar nº 109/2001. A partir da nova regulamentação, os resultados de cada plano passaram a ser expressos com mais clareza, possibilitando aos participantes acompanharem o desempenho financeiro específico de seu plano de benefícios, representando um grande avanço na escrituração contábil (SOUZA JÚNIOR, 2002, p. 77, e 92-94).

As EFPC's são obrigadas a utilizar o plano de contas padronizado pelo CGPC. A estrutura contábil (Quadro 7), de acordo com a Resolução CGPC/MPS n.º 05, de 30 de janeiro de 2002, é a seguinte:

Código	Conta	Programa de Origem
1	ATIVO	-
1.1	Disponível	Investimentos
1.2	Realizável	-
1.2.1	Programa Previdencial	Previdencial
1.2.2	Programa Assistencial	Assistencial
1.2.3	Programa Administrativo	Administrativo
1.2.4	Programa de Investimentos	Investimentos
1.3	Permanente	Administrativo
1.3.1	Imobilizado	Administrativo
1.3.2	Diferido	Administrativo
2	PASSIVO	-
2.1	Exigível Previdencial	-
2.1.1	Programa Previdencial	Previdencial
2.1.2	Programa Assistencial	Assistencial
2.1.3	Programa Administrativo	Administrativo
2.1.4	Programa de Investimentos	Investimentos
2.2	Exigível Contingencial	-
2.2.1	Programa Previdencial	Previdencial
2.2.2	Programa Assistencial	Assistencial
2.2.3	Programa Administrativo	Administrativo
2.2.4	Programa de Investimentos	Investimentos
2.3	Exigível Atuarial	Previdencial
2.3.1	Provisões Matemáticas	Previdencial
2.4	Reservas e Fundos	-
2.4.1	Equilíbrio Técnico	Previdencial
2.4.1.1	Resultados Realizados	Previdencial
2.4.1.2	Resultados a Realizar	Previdencial
2.4.2	Fundos	-
2.4.2.1	Programa Previdencial	Previdencial
2.4.2.2	Programa Assistencial	Assistencial
2.4.2.3	Programa Administrativo	Administrativo
2.4.2.4	Programa de Investimentos	Investimentos
3	PROGRAMA PREVIDENCIAL	Previdencial
3.1	Recursos Coletados	Previdencial
3.2	Recursos Utilizados	Previdencial
3.3	Constituições / Reversões de Contingências	Previdencial
3.4	Transferências Interprogramas	Previdencial
3.5	Constituições / Reversões de Provisões Atuariais	Previdencial
3.5.1	Provisões Matemáticas	Previdencial
3.6	Constituições / Reversões de Fundos	Previdencial
3.7	Superávit / Déficit Técnico do Exercício	Previdencial
3.9	Operações Transitórias	Previdencial
4	PROGRAMA ASSISTENCIAL	Assistencial
4.1	Recursos Coletados	Assistencial
4.2	Recursos Utilizados	Assistencial
4.3	Constituições / Reversões de Contingências	Assistencial
4.4	Transferências Interprogramas	Assistencial
4.6	Constituições / Reversões de Fundos	Assistencial
4.9	Operações Transitórias	Assistencial
5	PROGRAMA ADMINISTRATIVO	Administrativo
5.1	Receitas	Administrativo
5.2	Despesas	Administrativo
5.3	Constituições / Reversões de Contingências	Administrativo
5.4	Transferências Interprogramas	Administrativo
5.6	Constituições / Reversões de Fundos	Administrativo
5.9	Operações Transitórias	Administrativo
6	PROGRAMA DE INVESTIMENTOS	Investimentos
6.1	Rendas / Variações Líquidas	Investimentos
6.3	Constituições / Reversões de Contingências	Investimentos
6.4	Transferências Interprogramas	Investimentos
6.6	Constituições / Reversões de Fundos	Investimentos
6.9	Operações Transitórias	Investimentos

Quadro 7: Estrutura de formação de contas

Fonte: Anexo "A" da Resolução MPS/CGPC nº 5 de 30 de janeiro de 2002.

Com base nessa estrutura foram determinadas as contas contábeis, compostas por oito dígitos e subdivididas em seis níveis hierárquicos, não sendo permitido qualquer tipo de alteração sem a expressa concordância da SPC, conforme determina o anexo "A" da Resolução MPS/CGPC nº 05. As funções e o funcionamento de cada conta foram descritos no anexo "B" da referida resolução.

O anexo "C" da Resolução MPS/CGPC nº 05 define os modelos e instruções de preenchimento das demonstrações contábeis a serem elaboradas e divulgadas pelas entidades, além de encaminhadas à Secretaria de Previdência Complementar.

O anexo "D" da Resolução MPS/CGPC nº 05, que definia o modelo e as instruções para o preenchimento do orçamento geral, foi revogado pelo artigo 25 da Resolução nº 13, de 01 de outubro de 2004 (BRASIL, 2007, p. 127).

O anexo "E" da Resolução MPS/CGPC nº 05 apresenta as normas e procedimentos contábeis, que foram elaboradas com o objetivo de propiciar as condições necessárias à eficaz utilização da planificação contábil padrão, pelos profissionais de contabilidade, e possibilitar análises objetivas e controle permanente do desempenho da entidade e dos planos de benefícios, pelos demais usuários.

Os procedimentos estabelecidos na resolução têm caráter de universalidade, abrangendo, de modo geral, todas as EFPC's, sendo respeitadas, no que couberem, as peculiaridades e situações excepcionais da liquidação extrajudicial, tratada na Seção II do Capítulo VI da Lei Complementar nº 109/2001.

De acordo com os artigos nº 47 e nº 48 da Lei Complementar nº 109/2001, as EFPC's não podem solicitar concordata e não estão sujeitas a falência, mas somente a liquidação extrajudicial, que será decretada quando for reconhecida a inviabilidade de recuperação ou pela ausência de condição para seu funcionamento (não atendimento às condições mínimas estabelecidas pelo órgão regulador e fiscalizador).

Além das várias normas específicas que definem as regras de contabilização, o anexo "E" da Resolução MPS/CGPC nº 05 também apresenta 43 (quarenta e três) normas gerais a serem observadas pelas entidades, conforme relação apresentada no Quadro 8.

<b>Norma</b>	<b>Escopo / Assunto</b>
1	Planos de benefícios e programas
2	Transferências interprogramas
3	Exercício social
4	Uniformidade
5	Princípio da Competência
6	Centralização da escrituração
7	Lançamentos e documentos
8	Entidade sob regime especial de administração
9	Livros obrigatórios
10	Observação ao Código Comercial Brasileiro
11	Controle individual dos bens do ativo permanente e dos investimentos imobiliários
12	Inventário físico dos bens patrimoniais
13	Sistema mecanizado ou eletrônico de escrituração
14	Microfilmagem
15	Guarda dos livros obrigatórios
16	Envio de balancetes mensais à SPC
17	Regras de consistência
18	Envio de demonstrações contábeis e pareceres à SPC
19	Demonstrações contábeis e pareceres
20	Necessidade, identificação e assinatura dos dirigentes e do contador
21	Notas explicativas
22	Substituições de demonstrativos contábeis
23	Manutenção dos prazos quando existirem consultas e/ou pendências
24	Divulgação das demonstrações contábeis consolidadas e pareceres aos participantes
25	Ata de aprovação das demonstrações contábeis
26	Divulgação dos demonstrativos patrimoniais e de resultados por planos de benefícios
27	Aquisições de imóveis com bens duráveis agregados
28	Reavaliações imobiliárias
29	Contabilização das reavaliações imobiliárias
30	Provisões de direitos de liquidação duvidosa
31	Contabilização da provisão referente aos direitos de liquidação duvidosa
32	Critérios para constituição de perdas de direitos creditórios
33	Provisões para cobrir possíveis perdas de investimentos
34	Contabilização das provisões de caráter contingencial
35	Custeio administrativo
36	Constituição de fundos
37	Fundo administrativo mínimo
38	Conceitos dos processos sucessórios
39	Providências a serem tomadas quando ingressar em processo sucessório
40	Contabilização dos processos sucessórios
41	Relatórios de pendências e controles internos
42	Obrigatoriedade do orçamento geral
43	Contratação de auditoria independente

Quadro 8: Relação das Normas Gerais

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do Item IV do Anexo "E" da Resolução MPS/CGPC nº 5 de 30 de janeiro de 2002.



### 3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Este capítulo apresenta de maneira sucinta a evolução da contabilidade, as relações entre a contabilidade financeira e a gerencial, e a contabilidade de custos.

#### 3.1 Contabilidade Financeira e Gerencial

Glautier e Underdown (1977, p. 3), apresentaram a evolução histórica da contabilidade em quatro fases:

- a) Contabilidade do Proprietário: desenvolvida desde os tempos históricos até a Revolução Industrial, tinha como foco o registro das transações buscando proteger a riqueza dos donos dos empreendimentos, desempenhando o papel de instrumento de controle.
- b) Contabilidade Financeira: teve sua origem na Revolução Industrial e foi marcada pelo surgimento dos relatórios contábeis (balanço patrimonial e demonstração anual de lucros) voltados à prestação de contas, buscando atender os anseios dos capitalistas.
- c) Contabilidade Gerencial: também relacionada ao capitalismo industrial, surgiu como ferramenta de gerenciamento devido à complexidade dos processos de produção, tendo como foco o subsídio do processo decisório.
- d) Contabilidade de Responsabilidade Social: surgiu recentemente com o advento da revolução social, alargando o escopo da contabilidade por considerar os efeitos sociais e econômicos das decisões dos negócios.

Ao abordarem as diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, Warren, Reeve e Fess (2003, p. 2) afirmam que as informações contábeis sempre são divididas em financeira e gerencial, embora as informações econômicas possam ser classificadas de várias formas. Para eles, o diagrama a seguir (Figura 2) representa as relações entre as contabilidades gerencial e financeira:

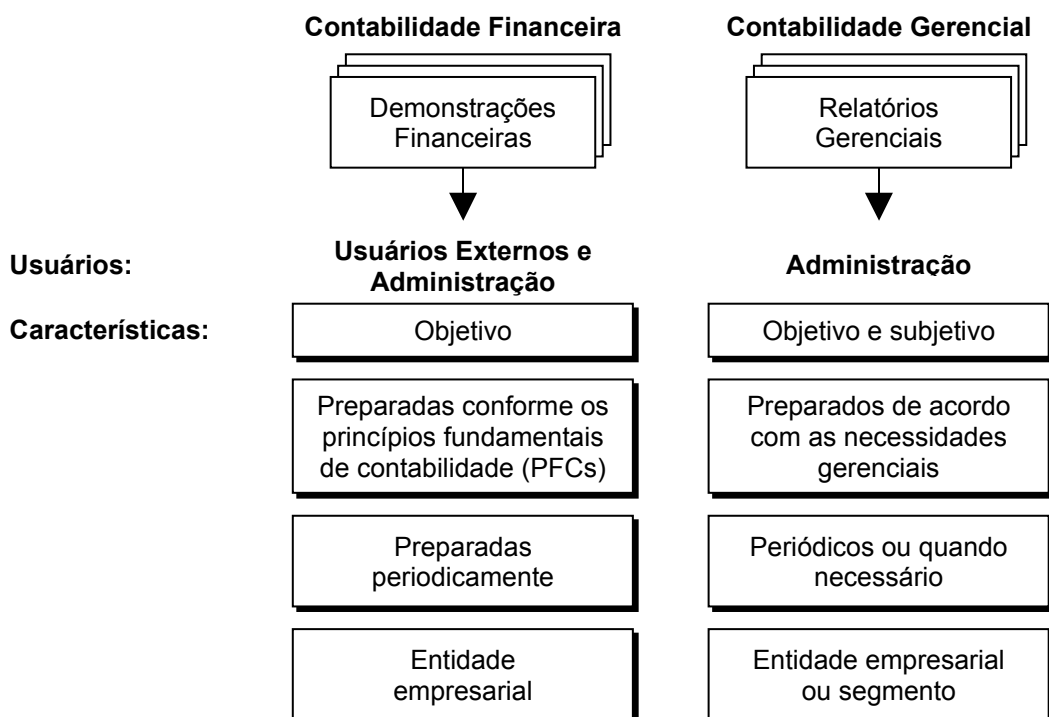


Figura 2: Relações entre a contabilidade financeira e contabilidade gerencial  
 Fonte: Warren, Reeve e Fess (2003, p. 2).

Enquanto as informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para usuários externos, de forma objetiva, periódica e de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade, demonstrando os resultados das operações e a condição da empresa, as informações da contabilidade gerencial destinam-se aos usuários internos, podendo apresentar estimativas subjetivas de futuras decisões, não necessitando observar os princípios fundamentais de contabilidade. Além disso, os relatórios gerenciais podem ser preparados simultaneamente com a contabilidade financeira ou de acordo com as demandas dos gestores, considerando a entidade como um todo ou apenas parte dela, como uma divisão, um produto, um projeto, um departamento, um setor, uma atividade, um território, etc. (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 3-4).

Warren, Reeve e Fess (2003, p. 24) concluem que:

as contabilidades gerencial e financeira servem a diferentes finalidades e, como tal, têm características diferentes. A contabilidade gerencial, que serve para relatar as necessidades dos gerentes para atingir metas estratégicas e operacionais, não é limitada por um conjunto de princípios fundamentais de contabilidade, como ocorre com a contabilidade financeira. Assim, a prática de contabilidade gerencial é diferente para cada tipo de empresa. Essa complexidade adicional de entender a estrutura da contabilidade gerencial é compensada pelo grau de criatividade que pode ser aplicado às necessidades gerenciais de informações.

Iudícibus (1998, p. 22) destaca que “o ponto de ruptura entre os dois grandes ramos da contabilidade não é tão fácil de ser discernido”, e esclarece que a fronteira entre a contabilidade financeira e a gerencial pode, de certa forma, ser representada pelas demonstrações contábeis, que além de atender os usuários externos podem servir de ponto de partida para a contabilidade gerencial.

Em um sentido profundo, a contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa. No entanto, pode também ser caracterizada como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis dispostos sob outra perspectiva, de maneira mais analítica, ou apresentados de outra forma. Assim, tanto a contabilidade de custos, como todos os procedimentos contábeis e financeiros ligados ao fornecimento de informações para o processo decisório, sem sombra de dúvidas, recaem no campo da contabilidade gerencial (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21-22).

### 3.2 Contabilidade de Custos

A contabilidade de custos tem origem na contabilidade financeira, ante à necessidade de avaliar os estoques, e nas últimas décadas evoluiu para uma importante arma de controle e decisão gerencial, passando a ter seu potencial explorado também pelas empresas de serviços (MARTINS, 2000, p. 19-23).

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 30), a maioria dos procedimentos de contabilidade interna e de custeio do produto foi desenvolvida entre 1880 e 1925, sendo que os primeiros trabalhos desenvolvidos tinham como foco o custeio gerencial dos produtos (até por volta de 1914), passando em seguida a ter como objetivo principal a avaliação dos estoques, demonstrando maior preocupação com os usuários externos das informações.

Nas décadas de 1950 e 1960 foram observados esforços visando melhorar a utilidade gerencial dos sistemas de custos. No entanto, os esforços buscavam tornar as informações contábeis financeiras mais úteis aos usuários internos, em vez de produzir um novo conjunto de informações e procedimentos independentes dos relatórios destinados aos usuários externos. Somente com as recessões econômicas dos anos 80 e 90, e a rápida ascensão da competição internacional, foram atribuídos papéis fundamentais ao custeio preciso de produtos e o aumento de controle de custos para a tomada de decisões (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 30).

A contabilidade de custos é assim definida por Lawrence (1975, p. 1):

Contabilidade de custos é o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral, para registrar os custos de operação de um negócio, de tal maneira que, utilizar as contas para estabelecer os custos de produção e de distribuição, tanto por unidade como pelo total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das outras diversas funções do negócio, com a finalidade de obter operação eficiente, econômica e lucrativa.

O enfoque dado por Lawrence restringe a utilidade gerencial da contabilidade de custos, aproximando-a muito mais à contabilidade financeira, diferentemente de Horngren, Datar e Foster (2004a, p.2), que ao abordarem os fundamentos da contabilidade de custos esclarecem:

Contabilidade de custos fornece informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira. Mede e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma organização; inclui aquelas partes, tanto da *contabilidade gerencial* quanto da *financeira*, em que as informações de custos são coletivas e analisadas.

Padoveze (2003, p. 323-324) apresenta o ferramental da Contabilidade de Custos de forma esquemática (Figura 3), em linha com as teorias da decisão, mensuração e informação:

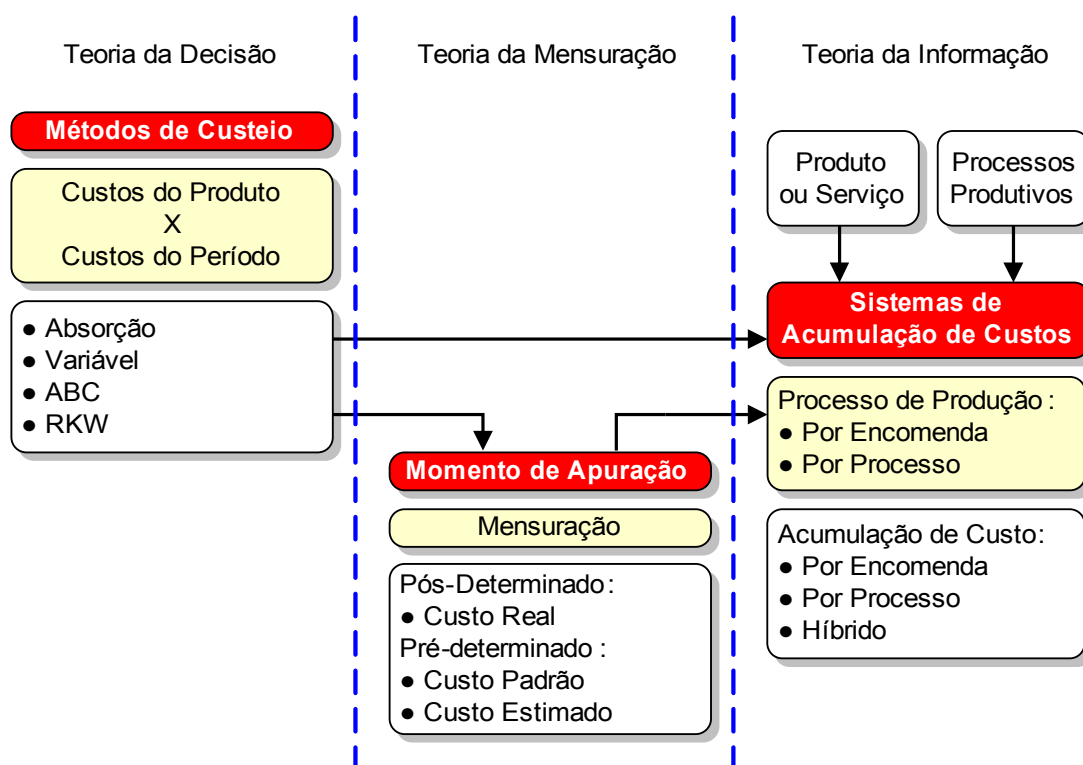


Figura 3: Esquema da contabilidade de custos  
Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p. 324).

No esquema apresentado visualizam-se três conjuntos básicos de informações que, de acordo com Padoveze (2003, p. 324), relacionam-se com as teorias citadas da seguinte maneira: o método de custeio permite delinear os modelos de decisão, o momento de apuração se traduz em modelos de mensuração, enquanto o sistema de acumulação é a base de dados para os modelos de informação.

O modelo de decisão, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 55)

(...) é o instrumento utilizado pela gestão para predição das conseqüências que advirão nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa. Volta-se, portanto, para o futuro. Trata-se, também, do modelo que orienta a tomada de decisões no planejamento do próprio sistema de informações.

Almeida (1996, p. 79) define modelo de decisão como um “conjunto de princípios, definições e funções que têm por objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação”.

O modelo de mensuração é definido por Cruz (1991, p. 45, *apud* Almeida, 2001, p. 313) como um conjunto de procedimentos “(...) cujo objetivo é fornecer a base conceitual adequada para a mensuração de eventos, de acordo com as necessidades do modelo de gestão da empresa”, enquanto que o modelo de informação, segundo Catelli, Guerreiro e Pereira (2001, p. 374), “refere-se ao processo de geração e comunicação de informações gerenciais”.

Frossard (2003, p. 85) apresenta as classificações dos sistemas de acumulação de custos, dos métodos de custeio e quanto ao momento de apuração (Quadro 9):

<p><b>Sistemas de Acumulação de Custos</b> (Alternativas sistêmicas que visam refletir na acumulação de custos as especificidades da interação das empresas com o mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Ordem ou Encomenda</li> <li>• Por Processo / ou Contínuo</li> <li>• Misto (por Ordem e por Processo)</li> </ul>
<p><b>Métodos de Custeio</b> (Alternativas de valoração de produção em processo, de produtos acabados e de apuração de resultado, considerando aspectos de variabilidade de custos e despesas, relativamente ao volume de atividades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custeio Pleno</li> <li>• Custeio por Absorção</li> <li>• Custeio Direto</li> <li>• Custeio Variável</li> <li>• Custeio Baseado em Atividades</li> </ul>
<p><b>Quanto ao Momento de Apuração</b> (Alternativas para consideração do estágio de tempo para fins de valoração de estoque e apuração de resultado, planejamento e controle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-determinado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimado</li> <li>- Padrão (Ideal e Corrente)</li> </ul> </li> <li>• Pós-determinado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Real</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 9: Classificação dos sistemas, dos métodos de custeio e quanto ao momento de apuração  
Fonte: Adaptado de Frossard (2003, p. 85).

## 4 CUSTOS: DEFINIÇÕES, CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

Ao se referir sobre a necessidade de definir os conceitos de forma clara e concisa, a fim de promover uma melhor comunicação e entendimento dos temas a serem abordados, Martins (2003, p. 24) alerta:

Desde que duas pessoas resolvam comunicar-se, é absolutamente necessário que passem a dar aos objetos, conceitos e idéias o mesmo nome, sob pena de, no mínimo, reduzir-se o nível de entendimento. O que comumente se denomina de “mero problema de terminologia” talvez fosse mais bem tratado como “magno problema de terminologia”.

Em todas as áreas, e principalmente nas sociais, podem ser encontrados diversos nomes para um único conceito e também conceitos diferentes para uma única palavra (MARTINS, 2003, p. 24). Nesse sentido torna-se necessário discutir alguns conceitos e terminologias inerentes à contabilidade de custos no intuito de tentar reduzir possíveis mal entendidos, sem a pretensão de resolver o problema em questão.

### 4.1 Definições, Conceitos e Classificações

Para Martins (2003, p. 25), custo é o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços”, e gasto é a “compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos”.

Hansen e Mowen (2001, p. 61), consideram custo “o valor em dinheiro, ou o equivalente em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um benefício atual ou futuro para a organização”.

Logo após definirem custo como “o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros”, Atkinson *et al.* (2001, p. 125) observam a diferença entre custos do período e custos do produto na demonstração de resultado: os custos do período são relatados na demonstração do resultado como despesas, representando custos por benefícios que foram recebidos no respectivo período, enquanto os custos do produto, que são aqueles associados com a produção dos produtos, somente são alocados na demonstração de resultado quando os produtos são efetivamente vendidos.

A possibilidade de diferimento dos custos é mencionada na definição de Warren, Reeve e Fess (2003, p. 5):

Custo é um desembolso de caixa ou seu equivalente, ou compromisso de pagar em espécie no futuro, com o propósito de gerar receitas. Um custo representa um benefício usado imediatamente ou diferido para um período de tempo futuro. Se o benefício for usado imediatamente, então o custo será uma despesa, tal como despesa de salário. Se o benefício for diferido, então o custo será um ativo, tal como equipamento. Quando o ativo é usado, é reconhecido como despesa, tal como a despesa de depreciação.

Essencialmente, os custos e despesas são classificados de duas maneiras: quanto ao objeto a ser custeado, em diretos e indiretos, e quanto ao volume de produção ou venda, em fixos e variáveis (PADOVEZE, 2003, p. 318).

Segundo Lawrence (1975, p. 2), os custos podem ser classificados em três elementos distintos: 1) matéria-prima, 2) mão-de-obra direta e 3) custos indiretos. Hansen e Mowen (2001, p. 66), VanDerbeck e Nagy (2003, p. 22), Warren, Reeve e Fess (2003, p. 6-7), e Horngren, Datar e Foster (2004a, p.34) também classificam os custos em três elementos, no entanto, utilizam o termo materiais diretos ao invés de matéria-prima.

Materiais diretos e mão-de-obra direta são rastreáveis aos objetos de custo, de maneira economicamente viável, podendo ser utilizada a observação física para medir a quantidade consumida para cada produto ou serviço produzido. Todos os demais custos de produção, que não podem ser apropriados aos objetos de custo de maneira economicamente viável, são reunidos em uma categoria denominada custos indiretos de fabricação, também conhecidos como CIF (HANSEN e MOWEN, 2001, p. 66-67; HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004a, p.34).

Para Lawrence (1975, p. 2), “custos indiretos são os de natureza mais genérica, que não é possível identificar imediatamente como parte do custo de determinado produto, mas sem o qual não se poderia manufaturar o produto”.

Para Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 27), “custos indiretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo em particular, mas não podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável (de custo eficaz)”. Em outras palavras, de acordo com os mesmos autores (2004b, p. 2), os “custos indiretos de um objeto de custo específico são aqueles relacionados ao objeto de custo, mas que não podem ser a ele atribuídos de maneira economicamente viável”.

Vários fatores afetam a classificação de um custo como sendo direto ou indireto, dentre eles, Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 27-28), destacam a materialidade do custo em questão, a tecnologia disponível para a coleta de informações e o desenho das operações (organização física da empresa). Os autores alertam ainda que “um custo específico pode ser direto, de um objeto de custo, e indireto, de outro. *Ou seja, a classificação direto/indireto depende do objeto de custo*”.

Objeto de custo, para Hansen e Mowen (2001, p. 61), “é qualquer item, como produtos, clientes, departamentos, processos, atividades, e assim por diante, para o qual os custos são medidos e atribuídos”.

Ao abordarem algumas definições de custos, Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 89), esclarecem:

Objeto de custo – qualquer coisa para qual a medida de custos é desejada.

Custos diretos de um objeto de custos – custo relacionado a um objeto de custo específico que possam ser apropriados para aquele objeto de custo de maneira economicamente viável (de custo eficaz).

Custos indiretos de um objeto de custo – custos relacionados a um objeto de custos específico que não possam ser apropriados para aquele objeto de custo de maneira economicamente viável (de custo eficaz). Os custos indiretos são apropriados ao objeto de custo usando um método de apropriação de custos.

Os termos apropriação de custos e alocação de custos são sinônimos, de acordo com as definições de Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 27 e 89): segundo os autores, “o termo **apropriação de custos** é usado para descrever a distribuição de custos indiretos para um objeto de custo em particular”, enquanto que “alocação de custos é uma referência específica à atribuição de custos indiretos”. Martins (2003, p. 54-56) utiliza-se do termo “apropriação” indistintamente, tanto para atribuir os custos indiretos, como para atribuir os custos diretos.

Para Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 89), “atribuição de custos é um termo genérico para atribuir custos, sejam diretos, sejam indiretos, para um objeto de custo. Rastreamento de custo é um termo específico para atribuir custos; alocação de custos é uma referência específica à atribuição de custos indiretos”. O relacionamento existente entre esses três conceitos pode ser representado da seguinte maneira (Figura 4):



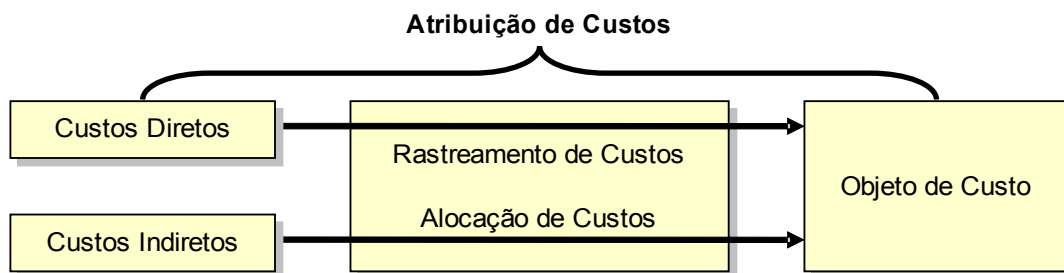


Figura 4: Representação gráfica do relacionamento dos conceitos de custo  
 Fonte: Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 89).

Ao abordarem a atribuição de custos, Hansen e Mowen (2001, p. 64) citam três métodos de atribuição de custos aos objetos de custo (Figura 5): rastreamento direto, rastreamento por direcionadores e alocação.

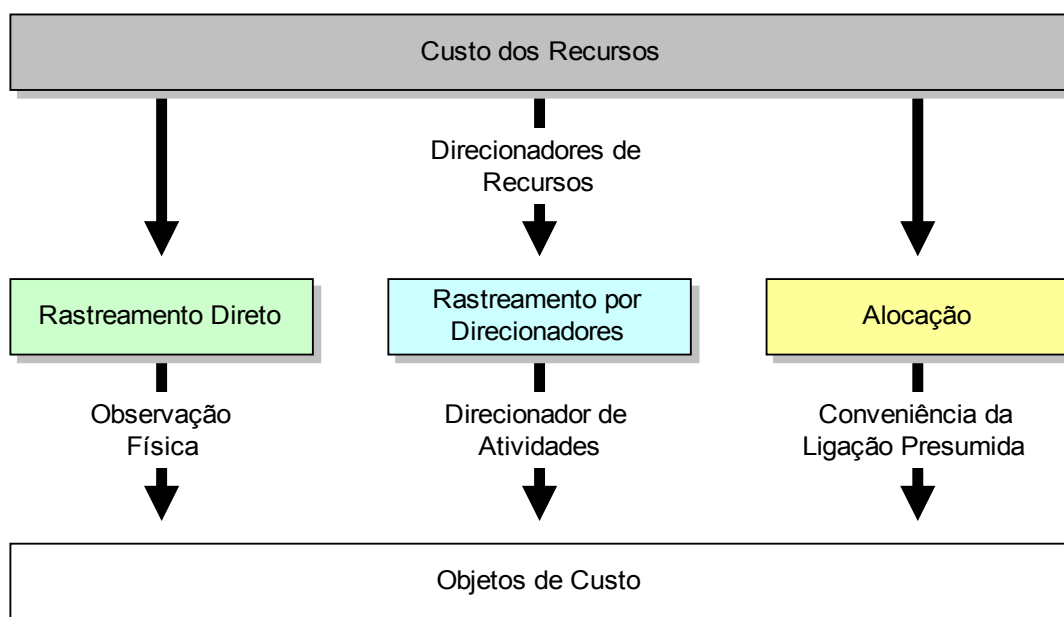


Figura 5: Métodos de atribuição de custos  
 Fonte: Hansen e Mowen (2001, p. 64)

O rastreamento direto é o método mais preciso, tendo em vista que depende de relacionamentos causais que são fisicamente observáveis, enquanto a alocação é o método menos acurado, devendo ser evitado quando possível, porém, é a opção mais simples e barata de ser implementada. Muito mais caro que os outros dois métodos, o rastreamento por direcionadores tem sua precisão correlacionada com a da qualidade do relacionamento causal (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 64).

Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 3-4) esclarecem que os gestores precisam primeiro identificar os propósitos para a alocação de custo específica para depois selecionar os critérios de alocação, e citam quatro critérios usados para orientar as decisões de alocações de custos, que afetam o número de conjuntos de custos indiretos e a base de alocação de custo para cada conjunto de custo individual:

- 1) causa e efeito: são identificadas as variáveis que fazem com que os recursos sejam consumidos, orientando a alocação;
- 2) benefícios recebidos: são identificados os beneficiários das produções dos objetos de custo, que receberão os custos alocados proporcionalmente aos benefícios que cada um recebe;
- 3) justiça ou equidade: a alocação ocorre de maneira razoável ou justa, no entanto, para a maioria das decisões de alocação, equidade é um objetivo difícil de alcançar e não um critério operacional;
- 4) capacidade de absorver: este critério advoga que os custos devem ser alocados de acordo com a proporção da capacidade do objeto de custo carregar os custos a ele alocados.

Os critérios de causa e efeito e de benefícios recebidos são os recomendados e mais utilizados, tendo em vista que os critérios de equidade e da capacidade de absorver são vistos com ressalvas: enquanto equidade é um critério difícil de definir e subjetivo por envolver valores pessoais, alocar custos de acordo com a capacidade de absorção implica em subsidiar ou ter seus custos subsidiados por outros objetos de custo (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p. 4).

Embora Ludícibus (1998, p. 129-130) alerte que “os critérios de rateio nunca passarão de ‘razoáveis’, mesmo que no senso comum apareçam como perfeitamente lógicos”, e que “somente através de uma investigação rigorosa de fundo quantitativo, com análise de correlação e outras, é que poderíamos apurar critérios não enviesados ou não excessivamente enviesados de rateio”, Nakagawa (2001, p. 28) defende o rateio alegando que este é absolutamente necessário em alguns casos, e não há nada de errado com o “rateio” sob o ponto de vista conceitual. No entanto, faz uma ressalva quanto ao mau uso, representado pelas arbitrariedades e inconsistências de critérios e procedimentos.

## 4.2 Métodos de Alocação de Custos Indiretos

Há três métodos básicos para alocação dos custos indiretos aos objetos de custo: o método da taxa única de custo indireto, o método da taxa múltipla de custo indireto e o método de custeio baseado em atividades (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 5).

Pelo método da taxa única, todos os custos indiretos são alocados aos objetos de custo por meio de uma única taxa, produto da divisão do total dos custos indiretos pela base de alocação escolhida, enquanto o método da taxa múltipla utiliza diversas taxas para alocação dos custos indiretos, conforme Figura 6:

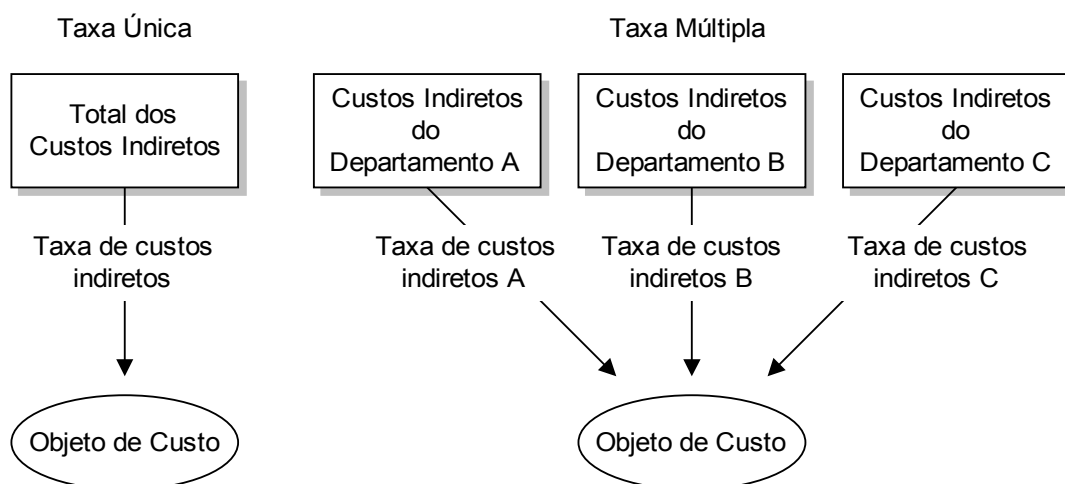


Figura 6: Comparação dos métodos da taxa única e da taxa múltipla  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Warren, Reeve e Fess (2003, p. 391).

O método baseado em atividades utiliza o mesmo princípio empregado no método da taxa múltipla de custo indireto, com várias taxas de alocação. No entanto, os custos indiretos são acumulados nas atividades, não em departamentos, sendo distribuídos de acordo com as várias taxas de atividade.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003, p. 394), o método de custeio baseado em atividades determina o custo indireto com maior precisão do que o método da taxa múltipla de custo indireto de fabricação dos departamentos de produção. Os referidos autores (394-400) argumentam que os ganhos de precisão são verificados sempre que os custos indiretos passam a ser atribuídos com base no consumo das atividades e em proporções diferentes das utilizadas pelo método da taxa múltipla.

#### 4.3 Métodos de Alocação de Custos dos Departamentos de Apoio

Segundo Martins (2003, p. 65), “departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos), em que se desenvolvem atividades homogêneas”, e podem ser divididos em dois grandes grupos: os que promovem modificações nos produtos e os que não atuam diretamente sobre os produtos. De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 41),

As empresas distinguem departamentos de operação de departamentos de apoio. Um **departamento de operação**, também denominado **departamento de produção** em empresas de produção, adiciona valor diretamente a um produto ou serviço. Um **departamento de apoio**, também denominado **departamento de serviço**, fornece os serviços ou auxiliam outros departamentos internos (departamentos de operação e outros departamentos de apoio).

Para Atkinson *et al.* (2000, p. 295), departamentos de produção são os “diretamente responsáveis pelo trabalho de converter matérias-primas em produtos acabados” e os departamentos de serviços (ou departamentos de apoio) são os “departamentos que executam atividades que apóiam a produção, mas não são responsáveis por nenhuma fase de conversão”.

Os métodos mais comuns de alocação dos custos dos departamentos de apoio / serviço aos departamentos de produção / operação são: direto, seqüencial e recíproco (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 296-297; HANSEN; MOWEN, 2001, p. 208; HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p. 42).

Atkinson *et al.* (2000, p. 296-297), apresentam os três métodos de alocação dos custos dos departamentos de apoio da seguinte maneira:

O **método de alocação direta** é um método simples que aloca os custos dos departamentos de serviços diretamente aos departamentos de produção e ignora a possibilidade de que algumas das atividades de um departamento de serviço possam beneficiar outros departamentos de serviços, além dos departamentos de produção. São projetados outros métodos de distribuição para refletir situações em que existem interações consideráveis entre os departamentos de serviços. O **método de distribuição seqüencial** aloca os custos de um departamento de serviços a outro departamento de serviços, de cada vez, em ordem seqüencial. O **método de alocação recíproca** determina as alocações aos departamentos de serviços simultaneamente.

Jacobs, Marshall e Smith (1993 *apud* Melo, 1995, p. 2) desenvolveram um método alternativo de alocação, visando manter a acurácia dos custos dos produtos, sem a necessidade de técnicas matemáticas avançadas, como exige o método recíproco. No entanto, os saldos residuais gerados pelo método, pela aplicação de médias na distribuição e não de matrizes, obriga a realocação dos custos.

As empresas devem escolher o método de alocação de custos dos departamentos de apoio somente após ter sido observada a extensão da interação dos departamentos de apoio e ponderado os custos e benefícios associados com os métodos, pois, ignorar a existência de interações entre os departamentos de apoio, alocando seus custos diretamente aos departamentos de produção, pode produzir atribuições injustas e imprecisas de custos (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 208).

#### 4.3.1 Método Direto de Alocação

Hansen e Mowen (2001, p. 209) esclarecem que:

Quando as empresas alocam custos de departamentos de apoio apenas para os departamentos de produção, estão usando o método direto de alocação. O **método direto** é a maneira mais simples e mais objetiva de alocar os custos dos departamentos de apoio. Os custos variáveis de serviços são alocados diretamente para departamentos de produção em proporção ao consumo de cada departamento de serviço. Os custos fixos também são alocados diretamente aos departamentos de produção, mas em proporção à capacidade normal, ou prática, do departamento de produção.

Para Atkinson *et al.* (2000, p. 296-297):

O método de alocação direta é um método simples que aloca os custos dos departamentos de serviços diretamente aos departamentos de produção e ignora a possibilidade de que algumas das atividades de um departamento de serviço possam beneficiar outros departamentos de serviços, além dos departamentos de produção.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004b, p. 42), “o **método direto de apropriação**, ou simplesmente **método direto**, é o mais amplamente usado para apropriar custos de departamentos de apoio. O método direto apropria os custos de cada departamento de apoio diretamente aos departamentos de operação”.

Assim, conclui-se que o método direto consiste em uma maneira simples e objetiva de alocar os custos dos departamentos de apoio aos departamentos produtivos, desprezando as possíveis interações entre os departamentos de apoio.

A Figura 7 apresenta um esquema básico de atribuição de custos pelo método de alocação direto, considerando três departamentos de apoio (A, B e C), dois departamentos de produção (A e B) e dois produtos (X e Y).

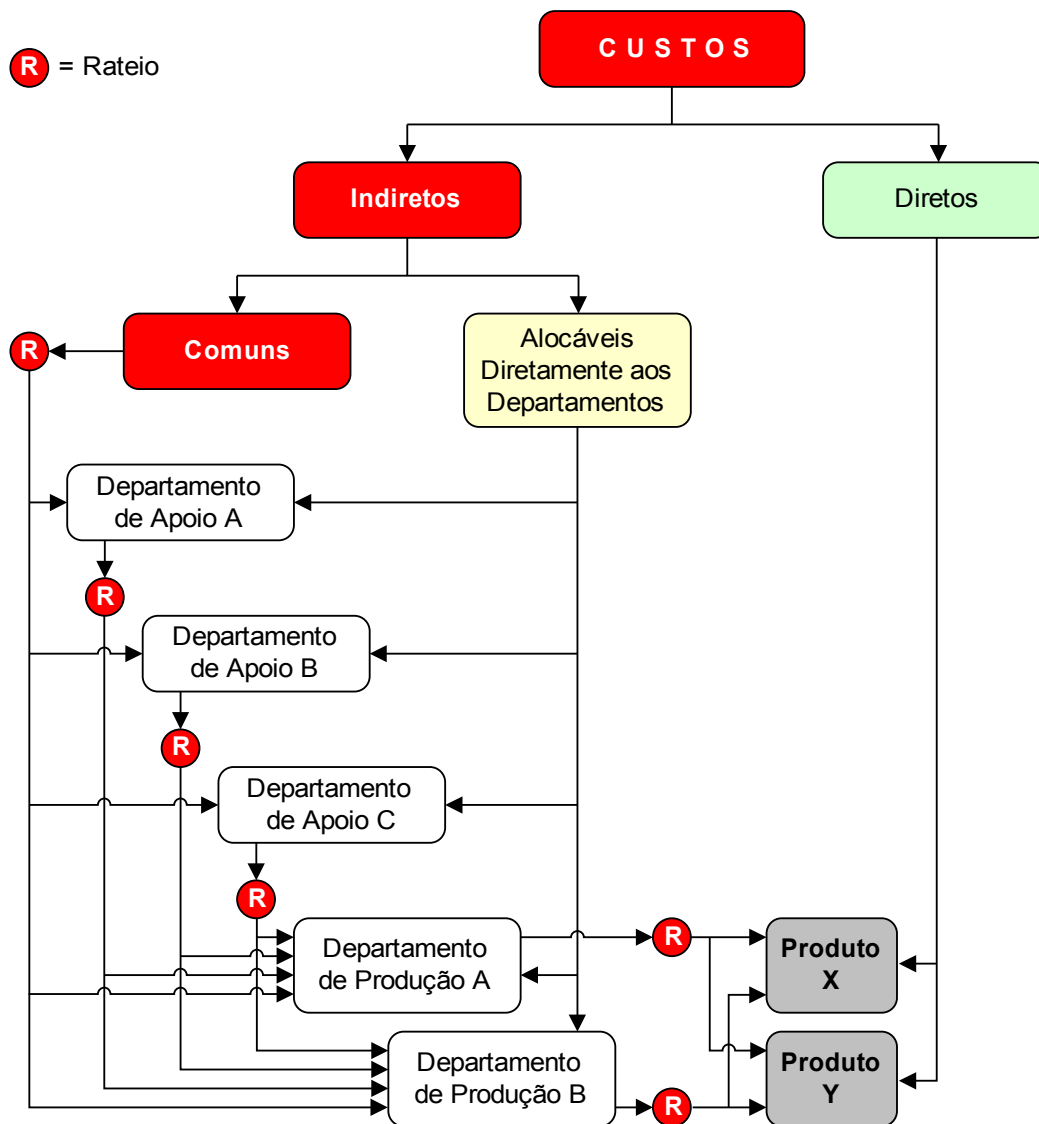


Figura 7: Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método direto  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Se por um lado, a simplicidade é o principal benefício do método direto, uma das desvantagens é o fracasso em reconhecer serviços recíprocos fornecidos entre os departamentos de apoio (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p. 42).

#### 4.3.2 Método Seqüencial de Alocação

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 42), “algumas organizações usam o **método seqüencial de apropriação**, que permite o reconhecimento *parcial* dos serviços fornecidos entre os departamentos de apoio”. Para Hansen e Mowen (2001, p.212), “O método seqüencial pode ser mais acurado do que o método direto porque ele reconhece algumas das interações entre os departamentos de apoio. No entanto, ele não reconhece todas as interações”.

O método de alocação seqüencial, segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 297), “reconhece as interdependências entre departamentos de serviços e aloca os custos de um departamento de serviços a outro, de cada vez, em ordem seqüencial”.

Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 43) esclarecem que:

esse método requer que os departamentos sejam classificados (seqüenciados) na ordem em que a apropriação seqüencial deve ocorrer. (...) Um tipo de seqüência utilizado começa com o departamento de apoio, que presta a porcentagem mais alta de seus serviços totais para outros departamentos de apoio. A seqüência de apropriação continua, com o departamento de apoio, que presta a segunda maior porcentagem, tendo seus custos alocados, e assim por diante, terminando com o departamento de apoio que presta a porcentagem mais baixa.

Dessa forma, o processo de alocação inicia-se com a distribuição dos custos do departamento de apoio que presta maior quantidade de serviço, a todos os departamentos abaixo dele na seqüência, sejam de apoio ou de produção. Uma vez alocados os custos do departamento de apoio, este não receberá nenhuma alocação de custos de outro departamento de apoio. Assim, o próximo departamento de apoio, de acordo com a seqüência pré-estabelecida, distribuirá todos os seus custos para os demais departamentos remanescentes, e assim por diante, até que todos tenham seus custos alocados aos departamentos produtivos (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 211-212).

Portanto, o método de distribuição seqüencial requer que os departamentos de apoio sejam organizados de forma que um departamento de apoio possa receber os custos alocados de outro departamento de apoio, antes que seus próprios custos sejam alocados a outros departamentos. No entanto, os departamentos de apoio que já tiveram seus custos alocados não recebem nenhum custo de outros departamentos. Assim, o primeiro departamento de apoio a ter os custos alocados aos demais, não receberá nenhum custo dos outros departamentos de apoio,

ignorando, ou suprimindo as relações recíprocas entre os departamentos (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 323-324).

A Figura 8 demonstra um esquema básico de atribuição de custos pelo método de alocação seqüencial, considerando três departamentos de apoio (A, B e C), dois departamentos de produção (A e B) e dois produtos (X e Y). A seqüência de alocação dos custos dos departamentos de apoio obedece a seguinte ordem: primeiro são alocados os custos do departamento A, em seguida os custos do departamento B, e por último os custos do departamento C.

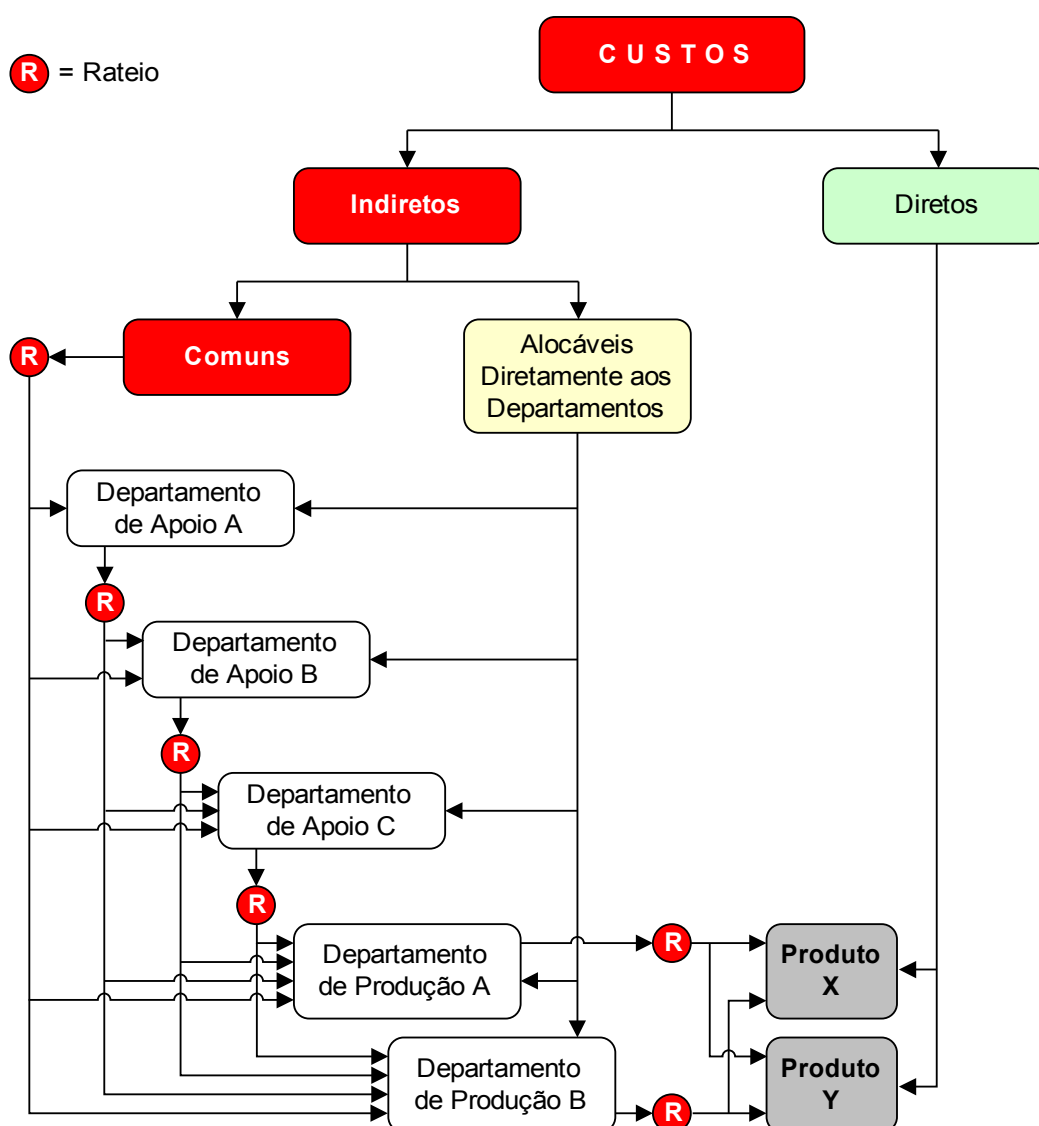


Figura 8: Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método seqüencial  
Fonte: Elaborado pelo autor.



Sobre o método seqüencial, Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 44), concluem da seguinte maneira:

sob o método seqüencial, uma vez que os custos de um departamento de apoio tenham sido apropriados, nenhum custo de departamentos de apoio subseqüentes é apropriado. (...) O resultado é que o método seqüencial não reconhece o total de serviços que os departamentos de apoio fornecem um ao outro. O método recíproco reconhece plenamente todos esses serviços.

#### 4.3.3 Método Recíproco de Alocação

Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 44) esclarecem que

o **método recíproco de apropriação** apropria custos ao incluir explicitamente os serviços mútuos fornecidos entre todos os departamentos de apoio. (...) o método recíproco de apropriação incorpora plenamente os relacionamentos interdepartamentais nas apropriações de custos de departamentos de apoio.

O método de alocação recíproca é utilizado para determinar a alocação, simultaneamente, dos custos dos departamentos de apoio, reconhecendo assim as suas interações (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 297 e 324).

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p.212),

O **método recíproco** de alocação reconhece todas as interações dos departamentos de apoio. Sob o método recíproco, o consumo de um departamento de apoio por outro é usado para determinar o custo total de cada departamento de apoio, em que o custo total reflete as interações entre os departamentos de apoio. Depois, os novos custos de apoio são alocados para os departamentos de produção. Esse método leva em conta toda a interação entre os departamentos de apoio.

Para determinar o custo total dos departamentos de apoio, de forma que o custos total de cada departamento reflita as interações com os demais departamentos, é necessário que um sistema de equações lineares simultâneas seja solucionado (HANSEN e MOWEN, 2001, p.212).

Formular e resolver equações lineares é uma maneira alternativa de implementar a apropriação recíproca. Para isso são necessárias três etapas (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p, 44-46):

Etapa 1: Expressar custos de departamentos de apoio e relacionamentos recíprocos de departamentos de apoio na forma de equações lineares. (...)

Etapa 2: Resolver o conjunto de equações lineares para obter os custos recíprocos completos de cada departamento de apoio. (...)

Etapa 3: Apropriar os custos recíprocos completos de cada departamento de apoio para todos os outros departamentos (tanto de apoio quanto de operações) com base nas porcentagens de consumo (com base no total de unidades de serviço fornecidos para todos os departamentos).

Um sistema de equações lineares pode ser representado por notação algébrica ou por notação matricial (SHAMBLIN; STEVENS JR, 1979 *apud* CORRAR, 1995, p. 3).

A Figura 9 demonstra um esquema básico de atribuição de custos pelo método de alocação recíproco, considerando três departamentos de apoio (A, B e C), dois departamentos de produção (A e B) e dois produtos (X e Y).

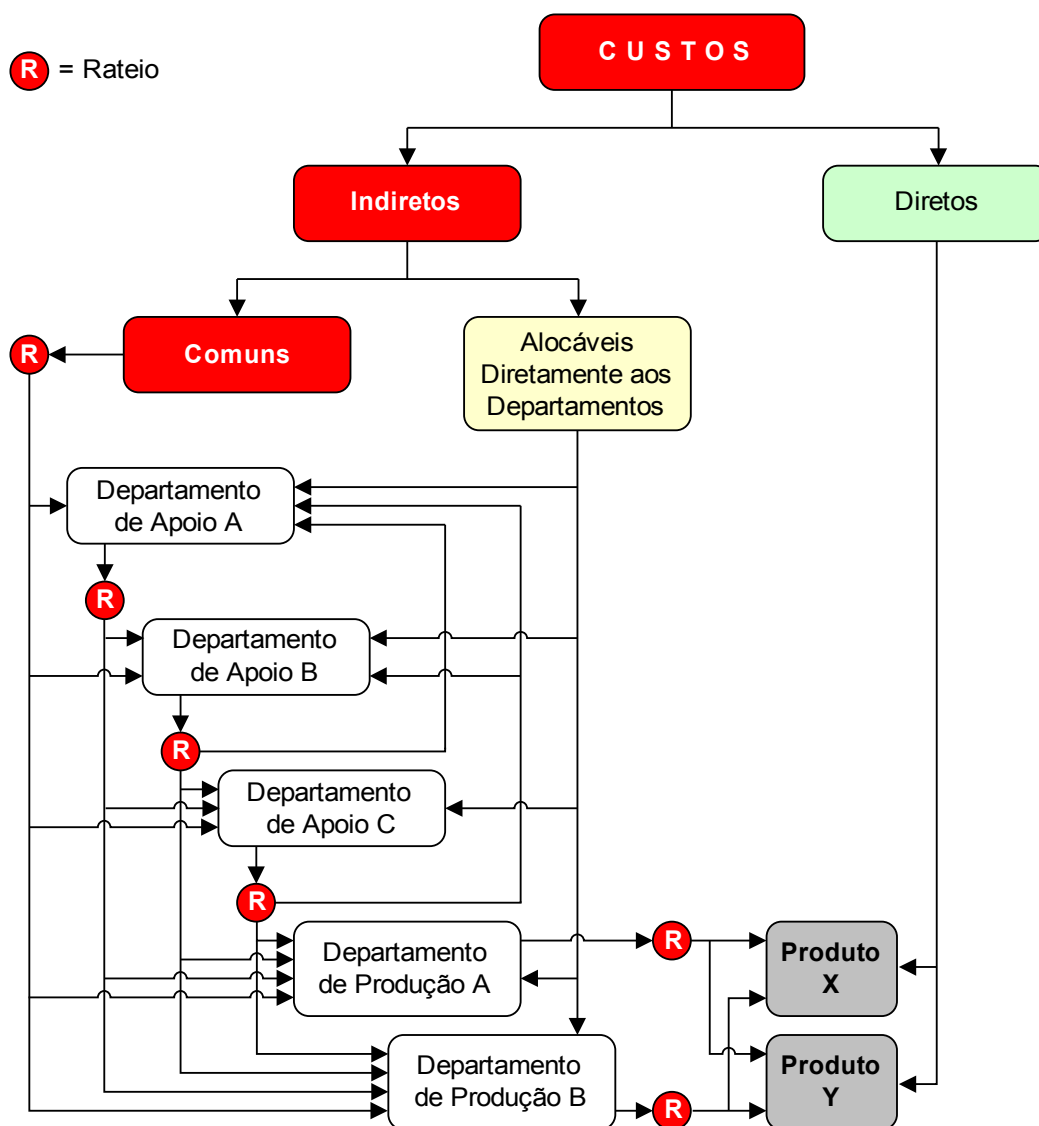


Figura 9: Esquema básico de atribuição de custos com alocação pelo método recíproco  
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 47),

o método recíproco é conceitualmente o mais preciso, porque ele considera os serviços mútuos fornecidos entre todos os departamentos de apoio. A vantagem dos métodos direto e seqüencial é que são fáceis de calcular e compreender, em relação ao método recíproco.

Jacobs, Marshall e Smith (1993, *apud* Melo, 1995) e Kaplan e Atkinson (1989, *apud* Melo, 1995), também consideram que o método recíproco seja o mais científico, gerando maior acurácia para o custo dos produtos, justamente por reconhecer as interações entre os departamentos de apoio. No entanto, este método é também o mais complexo, tornando indispensável à utilização de técnicas matemáticas avançadas, como o uso de abordagem matricial, quando existem três ou mais departamentos de apoio.

#### 4.4 Sistemas de Acumulação de Custos

Os sistemas de acumulação de custos também são conhecidos como sistema contábil de custos, sistema por custeio contábil ou sistemas de contabilidade de custos (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 8).

O objetivo de um sistema de contabilidade de custos é acumular os custos de produto. As informações sobre custos do produto são usadas pelos gerentes para estabelecer os preços dos produtos, controlar as operações e preparar as demonstrações financeiras. Além disso, o sistema de contabilidade de custos melhora o controle ao fornecer dados sobre os custos incorridos em cada departamento ou processo de produção (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 8).

Existem dois tipos principais de sistema de contabilidade de custos, cuja diferença fundamental é a forma que os custos são acumulados e relatados: sistema de acumulação de custos por ordem e sistema de acumulação de custos por processo.

Os sistemas de custos por ordem distribuem custos para unidades distintas de um produto ou serviço, enquanto que os sistemas de custos por processo distribuem custos para massas de unidades idênticas ou similares (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004a, p. 112).

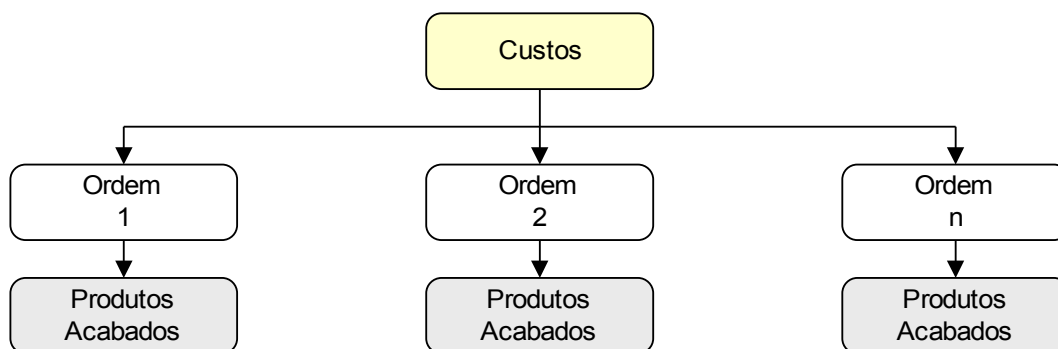
O sistema de custos por ordem, também conhecidos por sistema de custos por encomenda, sistema de custos por pedido, ou ainda, sistema de custeio por encomenda, fornece um registro distinto da quantidade de produtos que passam

pela fábrica. Esse sistema adapta-se melhor às empresas que fabricam de acordo com encomendas ou produzem grande variedade de produtos (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 8).

Nos sistemas de custos por processo, os custos são acumulados em cada departamento do processo, adaptando-se melhor às empresas que produzem produtos idênticos em processo contínuo de produção (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 8).

A Figura 10 ilustra a principal diferença entre os dois sistemas de acumulação de custos:

Sistema de Acumulação de Custos por Ordem :



Sistema de Acumulação de Custos por Processo :

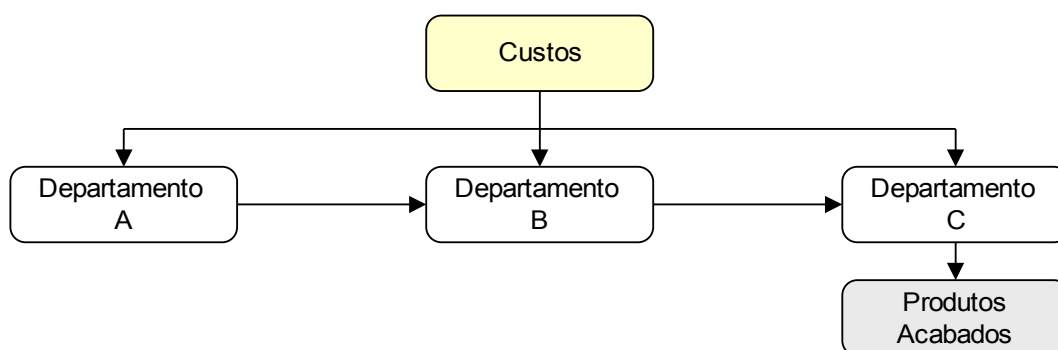


Figura 10: Comparação dos sistemas de acumulação de custos  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Hansen e Mowen (2001, p. 162).

Guerreiro (1984, p. 28-29) apresenta um resumo das diferenças básicas entre os dois sistemas de acumulação de custos, considerando suas características, conforme Quadro 10.

<b>Característica</b>	<b>Sistema por Ordem</b>	<b>Sistema por Processo</b>
Tipo de produto fabricado	Heterogêneos	Homogêneos
Tipo de processo de produção	Intermitente	Contínuo
Tempo de produção	Produção mais demorada por unidade de produto	Produção mais rápida por unidade de produto
Volume de produção	Pequenos volumes	Grandes volumes
Destino da produção	Clientes específicos	Estoque
Forma de controlar a produção	Através de ordens	Através do processo
Acumulação de custos	Nas ordens de produção	Nos mapas de controle de custos do centro de custo
Momento da apuração do custo total da produção	No encerramento da ordem	No final do período definido como de apuração do custo
Forma de cálculo do valor do estoque em processo	Através da soma dos custos acumulados nas ordens	Através da valoração das unidades em processo equivalentes às unidades terminadas de produtos, pelo respectivo custo unitário
Cálculo do custo unitário do produto	Custo total da ordem dividido pelas unidades produzidas na mesma	Custo do processo dividido pelas unidades produzidas e equivalentes em processo no final do período
Geração de diferentes produtos	Fabricação de um único produto na ordem	Produção de único ou vários produtos no mesmo processo (produção conjunta)

Quadro 10: Diferenças básicas entre os sistemas de custeio por ordem e por processo  
Fonte: Guerreiro (1984, p. 28-29).

Os processos de acumulação de custos por ordem e por processo representam apenas os extremos de uma variada gama de espécies de situações encontradas na realidade (IUDÍCIBUS, 1998, p. 138). Quando um sistema de custeio apresenta características de ambos os sistemas, denomina-se sistema de custeio híbrido (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004a, p. 475).

Um tipo comum de sistema de custeio híbrido aplicado aos lotes de produtos homogêneos é o sistema de custeio das operações, que usa procedimentos por ordem para atribuir os custos de materiais aos lotes e procedimentos por processo para atribuir custos de conversão (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 183; HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004a, p. 475 e 478).

A Figura 11 ilustra um sistema básico de custeio das operações, onde os custos são acumulados nos departamentos, exceto os materiais diretos, e em seguida distribuídos aos lotes de produção, para finalmente serem atribuídos aos produtos acabados.

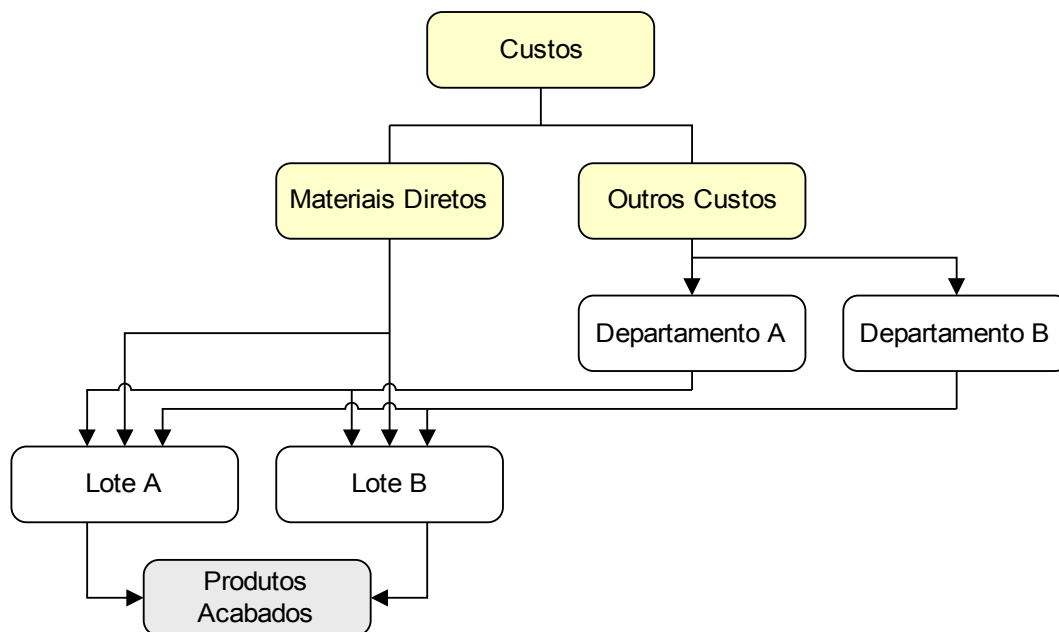


Figura 11: Sistema de custeio das operações

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Hansen e Mowen (2001, p. 184).

#### 4.5 Momento de Apuração do Custo

O momento de apuração do custo, que é tratado indevidamente por alguns autores como formas de custeio, ou ainda sistema de custeio, está ligado à teoria da mensuração, compreendendo as possibilidades de mensuração dos custos em razão das diferentes bases monetárias existentes e considerando os momentos distintos em que os custos podem ser apurados.

Segundo Guerreiro (1984, p. 26), todo sistema de custo apresenta três características fundamentais: quanto à forma de acumulação (por ordem ou por processo), quanto a composição dos custos (variável ou por absorção) e quanto ao momento de apuração (pós-determinados ou pré-determinados).

De acordo com Frossard (2003, p. 100), as empresas podem optar por trabalhar com custos pré-determinados, onde a base de referência é o custo estimado (valor pré-estabelecido) ou o custo padrão (valor projetado), ou com custos pós-determinados, quanto o custeamento estará baseado no custo real (valor histórico), sendo que a opção poderá ser utilizada em qualquer sistema ou com qualquer método de custeio.

O custo-padrão apresenta-se como uma opção de utilização de dados previstos, definida por Padoveze (2003, p. 326) como uma “forma de antecipação da informação de custos dos produtos, que é calculada com base em eventos futuros

de custos ou eventos desejados de custos, podendo ou não acontecer na realidade da empresa”.

Segundo Guerreiro (1984, p. 8),

o conceito de custo padrão está intimamente relacionado com o aspecto de controle, podendo ser encarado como o planejamento dos custos a nível de produto. Através de sua aplicação são estabelecidas metas e níveis de gastos permitidos. Os gastos permitidos são confrontados com os gastos efetivamente incorridos resultando desse confronto as variações de custo. A importância do custo padrão se consubstancia exatamente na análise das variações de custo.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2003, p. 246), os “padrões representam marcas de referência de desempenho que podem ser comparadas com resultados reais na avaliação de desempenho. (...) Os padrões são estabelecidos de tal forma que não sejam nem muito altos nem muito baixos, mas atingíveis”.

Tradicionalmente, os padrões são classificados em ideais ou correntemente atingíveis. Enquanto os padrões ideais exigem competência máxima e somente podem ser atingidos se tudo ocorrer perfeitamente, os padrões correntemente atingíveis podem ser alcançados sob condições operacionais eficientes (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 279-280).

Três principais tipos de custo-padrão são apresentados por Padoveze (2003, p. 346): o ideal, calculado de forma científica considerando a máxima utilização dos recursos produtivos; o corrente, que embora também seja calculado cientificamente, considera as condições correntes da empresa; e o baseado em dados passados, calculado com base em dados reais já ocorridos, servindo como parâmetro futuro.

Leite (1999, *apud* Frossard, 2003, p. 104) apresenta um quadro resumo (Quadro 11) das principais diferenças entre o custo-padrão ideal e o custo-padrão corrente:

<b>Custo-Padrão Ideal</b>	<b>Custo-Padrão Corrente</b>
Somente exclui as ineficiências que cientificamente não possam ser sanadas.	Considera as ineficiências da empresa.
Baseia-se somente em estudos teóricos, muitas vezes distanciados da realidade.	Baseia-se em estudos teóricos e em pesquisas e testes práticos.
Considera sempre os melhores fatores de produção.	Leva em conta os fatores de produção (máquinas, mão-de-obra, matéria-prima, etc.) que a empresa tem a sua disposição.
É uma meta de longo prazo. Fixa o montante a ser alcançado ao longo de vários anos.	É uma meta de curto prazo. Fixa montantes a serem alcançados no próximo período.

Quadro 11: Diferenças entre o custo-padrão ideal e o custo-padrão corrente

Fonte: Leite (1999, *apud* Frossard, 2003, p. 104).

Leite (1999, *apud* Frossard, 2003, p. 104) também apresenta um quadro resumo (Quadro 12) das principais diferenças entre o custo-padrão corrente e o custo-padrão estimado:

<b>Custo-Padrão Corrente</b>	<b>Custo-Padrão Estimado</b>
É o custo que deveria ser. É o custo que deveria ser alcançado se conseguisse determinados pontos de desempenho.	É o custo que deverá ser. É o custo que normalmente deverá se obter, face aos fatores de produção disponíveis ou possíveis.
É um custo mais elaborado. Exige mais estudos para sua determinação.	Parte do pressuposto que a média do passado é um número válido, com algumas modificações esperadas, como volume de atividade, mudança de equipamentos, etc.
É mais científico, levando em conta que faria a ligação entre os aspectos teóricos e práticos da produção.	Somente leva em consideração os aspectos práticos da produção, podendo não apontar defeitos ou ineficiências.

Quadro 12: Diferenças entre o custo-padrão corrente e o custo-padrão estimado  
Fonte: Leite (1999, *apud* Frossard, 2003, p. 104).

Guerreiro (1984, p. 8) destaca que “através da utilização do custo padrão e da análise das variações é possível estabelecer metas realistas, efetuar um controle efetivo, avaliar performance e premiar com objetividade”.

Martins (2003, p. 315 e 321) reconhece que a institucionalização do custo-padrão é a forma mais eficaz de se controlar custo, destacando que “a melhor arma de controle em Custos é o uso do Custo-Padrão”.

Após uma ampla revisão bibliográfica sobre o assunto, Frossard (2003, p. 106) concluiu da seguinte maneira:

Diante dessas considerações, o custo-padrão é uma poderosa ferramenta de controle. Com base na opinião de Nascimento (1980), Guerreiro & Catelli (1999), Santos & Ninin (2000), Robles Jr. & Marion (2000), a utilização dessa forma de custeio, nas empresas, reforça sua utilização como ferramenta administrativa e confirma sua importância para fins gerenciais.

No entanto, Atkinson *et al.* (2000, p. 157), fazem uma advertência sobre o uso de sistemas de custo-padrão: “a utilidade desses sistemas é bem restrita a ambientes onde a tecnologia de produção é estável e a quantidade de mudanças de negócios é pequena”. Administrar por meio de um sistema de custo-padrão gera tendência a atingir os padrões, podendo assim desviar a atenção da organização da busca de inovações para manter-se competitiva.



#### 4.6 Métodos de Custeio

Custeio significa apropriação de custos ou forma de apropriação de custos (MARTINS, 2003, p. 37 e 198). Padoveze (2003, p. 324) alerta sobre a importância de não confundir método de custeio com forma de custeio e sistema de acumulação de custos:

O método de custeio indica quais custos devem fazer parte da apuração do custo dos produtos; o sistema de custeio, ou forma de custeio, está ligado à dimensão da unidade de mensuração e indica as opções de mensuração após adotado um método de custeio (baseado em custo real, custos esperados, padronizados etc.); o sistema de acumulação indica os caminhos para coleta, processamento e saída das informações dentro do Sistema de Informação Contábil e está ligado, essencialmente, ao tipo de produto e ao processo de fabricação adotado.

O método de custeio é o fundamento da contabilidade de custos ligado à mensuração dos custos (PADOZEVE, 2005, p. 193). Padoveze (2003, p. 327) define método de custeio como “o processo de identificar o **custo unitário** de um produto ou serviço ou de todos os produtos e serviços de uma empresa, partindo do total dos custos diretos e indiretos”.

Pesquisas recentes, como as de Souza (2001) e Barbosa (2004) apontaram que a grande maioria das empresas utiliza o método de custeio por absorção e/ou custeio variável / direto, que também são conhecidos como métodos tradicionais.

De modo geral, os métodos de custeio podem ser classificados em duas grandes linhas de pensamento, divididas basicamente pelo tratamento atribuído aos custos fixos: custeio por absorção, considerando os custos fixos na composição do custo dos produtos, e custeio variável, considerando somente os custos variáveis na composição do custo dos produtos (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 136; PADOZEVE, 2005, p. 194-197).

Nesse sentido, Warren, Reeve e Fess (2003, p. 136) afirmam que “o custo dos produtos vendidos pode ser determinado usando-se o conceito de custeio por absorção ou de custeio variável”, enquanto Padoveze (2005, p. 197) considera que o custeio integral, o RKW e o ABC são variações de custeio por absorção:

os métodos de Custeio Integral (*Full Costing*), RKW e Custeio por Atividades (Custeio ABC), em nosso entendimento, enquadram-se na opção de Custeio por Absorção, tendo em vista que possuem como base conceitual a alocação de todos os custos e despesas aos bens, produtos e serviços finais.

Warren, Reeve e Fess (2003, p. 388-398) consideram o custeio baseado em atividades um método de alocação de custos indiretos aos produtos, que busca reduzir as distorções provocadas pelos métodos da taxa única e da taxa múltipla de alocação. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Hansen e Mowen (2001, p. 385-391), abordam o ABC logo após apresentarem uma reflexão sobre as taxas únicas e departamentais (múltiplas).

Ao refletir sobre os métodos de custeio, Padoveze (2003, p. 328) afirma que:

O Custeio ABC, apesar de sempre ser comparado com o Custeio por Absorção (conceitualmente é um conceito de absorção/alocação), em tese, deveria incorporar também o custo das atividades administrativas e comerciais, através dos direcionadores de custos dessas atividades. Portanto, o Custeio ABC é um custeio por absorção integral. O Custeio Integral é a continuidade do Custeio por Absorção, incluindo as despesas administrativas e comerciais.

Pode se afirmar que o método de custeio é um dos fundamentos teóricos mais importantes da contabilidade de custos, tendo em vista que todos os demais fundamentos e processos deverão estar em sintonia e serem modelados de acordo com o método definido.

#### 4.6.1 Custeio por Absorção

O método de custeio por absorção é aquele que utiliza todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, para a apuração do custo dos produtos (MOORE; JAEDICKE, 1980, p. 216). Guerreiro (1984, p. 21) define custeio por absorção como “sistemática de apropriação de custos que atribui aos produtos todos os custos, fixos e variáveis”. Segundo Martins (2003, p. 197), o método resume-se no critério “em que se apropriam todos os custos de produção, quer fixos, quer variáveis, quer diretos ou indiretos, e tão somente os custos de produção, aos produtos elaborados”.

Para Martins (2003, p. 37), “custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos (...). Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só da produção”, assegurando que todos os custos sejam alocados aos produtos produzidos, que são os objetos de custeio (ZIMMERMAN, 1997, p. 414).

A partir das afirmações de Martins (2003, p. 37-38), as características do custeio por absorção, podem ser resumidas da seguinte maneira:

- a) Uma metodologia decorrente dos princípios contábeis;
- b) Nascido com a Contabilidade de Custos;
- c) A auditoria externa tem-no como básico;
- d) Não é muito lógico quando realiza rateios arbitrários;
- e) Muitas vezes falha como instrumento gerencial;
- f) Obrigatório para fins de avaliação de estoques; demonstrações contábeis.
- g) A legislação fiscal (Imposto de Renda) costumeiramente também o usa.

Martins (2003, p. 53-76) apresenta dois esquemas básicos da contabilidade de custos para utilização do método de custeio por absorção: com e sem departamentalização. No entanto, alerta que a departamentalização é obrigatória para uma racional distribuição dos custos indiretos, e ainda esclarece que os departamentos podem ser divididos em vários centros de custos.

No primeiro, sem departamentalização, o esquema básico resume-se em três passos: I) separar os custos das despesas; II) apropriar os custos diretos aos produtos; e III) ratear os custos indiretos.

No segundo, com departamentalização, o esquema básico resume-se em seis passos: I) separar os custos das despesas; II) apropriar os custos diretos diretamente aos produtos; III) apropriar os custos indiretos que podem ser alocados diretamente aos departamentos; IV) ratear os custos indiretos comuns aos departamentos; V) escolher a seqüência de rateio dos custos acumulados nos departamentos de apoio e sua distribuição aos demais departamentos; e VI) atribuir os custos indiretos dos departamentos de produção aos produtos.

A Figura 12 exemplifica os dois esquemas propostos por Martins (2003, p. 57 e 74), considerando dois departamentos de apoio e dois departamentos de produção para o segundo esquema.

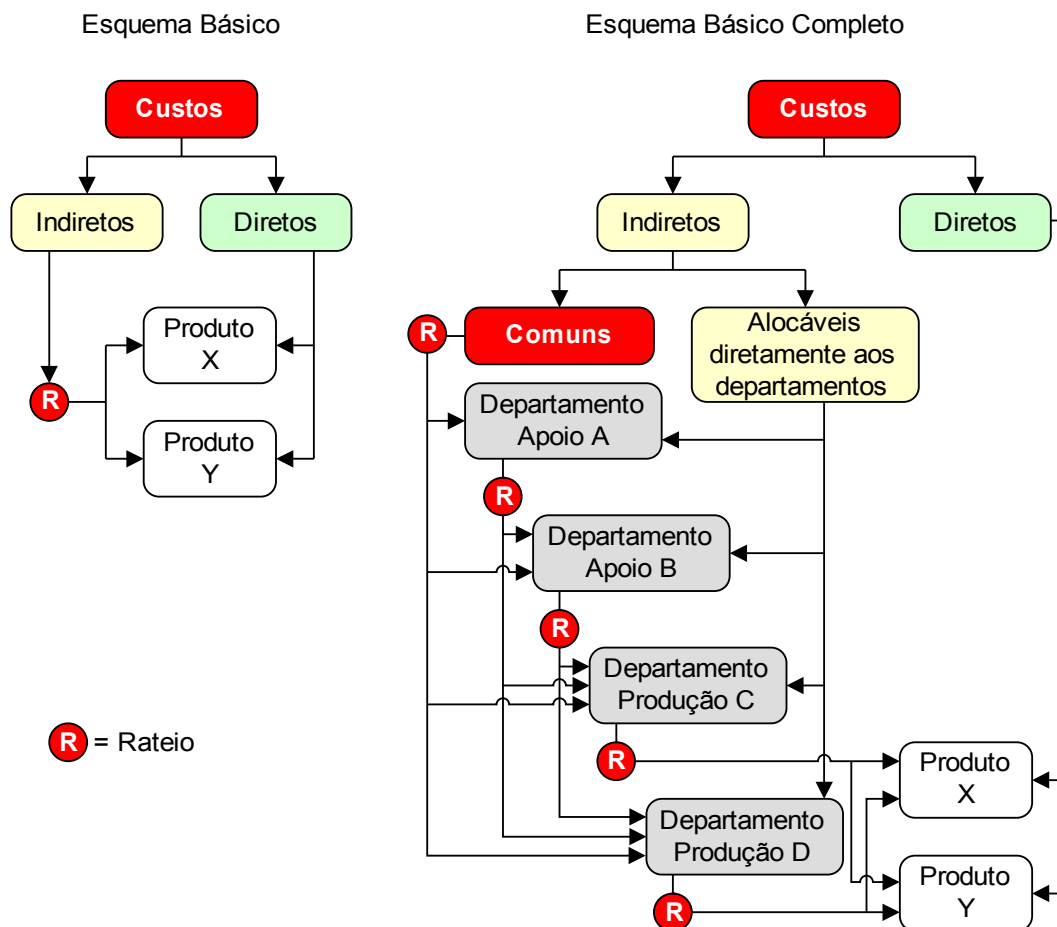


Figura 12: Comparação dos esquemas básicos (sem e com departamentalização)  
 Fonte: Adaptado de Martins (2003, p. 57 e 74).

Outros autores, como Atkinson *et al.* (2000, p. 294), denominam o segundo esquema apresentado por Martins (2003, p. 76) de método de alocação de custos de dois estágios: no primeiro estágio os custos são atribuídos aos departamentos de produção, e no segundo, aos produtos.

As duas grandes vantagens do custeio por absorção para os usuários, segundo Padoveze (2005, p. 202), é que este método está de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos e com as leis tributárias, e é menos custoso para ser implementado. Entretanto, Martins (2003, p. 197-198) destaca três grandes problemas da utilização do custeio por absorção para fins gerenciais:

- a) Os custos fixos existem independentemente da fabricação;
- b) Arbitrariedade nos critérios de rateio;
- c) O custo fixo por unidade depende do volume de produção, podendo variar em função da alteração de volume de outro produto.

#### 4.6.2 Custeio Baseado em Atividades – *Activity Based Costing*

Kaplan e Cooper (1998, p. 354) reivindicam que o termo “custeio baseado na atividade” tenha sido utilizado pela primeira vez em um estudo-piloto realizado na John Deere, e apresentado em 1988, por Cooper no artigo “*Cost management concepts and principles: the rise of activity-based costing – part one: what is an activity-based cost system?*”, e por Cooper e Kaplan no artigo “*Measure costs right: make the right decisions*”, no *Journal of Cost Management* e na *Harvard Business Review*, respectivamente. Porém, segundo ROCHA (1995, p. 63), ao que tudo indica, o primeiro trabalho publicado a respeito do sistema de custeio baseado em atividades foi o livro *Activity Costing and Input-Output Accounting*, em 1971, embora empresas como a Caterpillar (em 1940) e a General Eletric (na década de 60) já utilizavam o sistema, cujo nome foi atribuído pela John Deere.

No entanto, Afonso (2002, p. 115) afirma que as raízes do ABC podem ser encontradas no trabalho “*On the conclusion of interest in manufacturing costs*” de Alexander Hamilton Church, de 1913, e destaca os trabalhos de Rocchi (1994) e Johnson (1988), que identificaram sete autores que podem ser referenciados como precursores do ABC: Hamilton Church, Konrad Mellerowicz, Solomons, Staubus, Shillinglaw, Jeffrey Miller e Thomas Vollmann.

Nakagawa (2001, p. 41) vai mais além, e afirma que “segundo alguns autores, o ABC já era conhecido e usado por contadores em 1800 e início de 1900”, e que “registros históricos mostram que o ABC já era bastante conhecido e usado na década dos anos 60”. De acordo com o autor, o próprio método alemão, conhecido como RKW, pode ser considerado precursor do ABC.

Nakagawa (1991, p. 80-81) comenta que o sistema ABC passou por três fases de evolução:

- Primeira fase: por volta dos últimos anos da década de 60, algumas empresas já vinham usando o conceito de que são as atividades que consomem os recursos e não os produtos.
- Segunda fase: aproximadamente no período entre 1980 a 1985, algumas empresas farmacêuticas e de produtos de consumo passaram a considerá-lo como uma nova abordagem de custeio, com características próprias.

- Terceira fase: após 1985 o sistema adquire maturidade e torna-se integrante do vocabulário das empresas modernas.

Ao apresentar os conceitos do ABC, Martins (2003, p. 103) divide-o em duas gerações:

- Primeira geração: visão exclusivamente funcional e de custeio de produto, cuja finalidade é a avaliação de estoques.
- Segunda geração: abordagem gerencial, custos para decisão.

Nakagawa (2001, p. 67-70) afirma que existem basicamente duas abordagens para o modelo conceitual do ABC: a primeira, desenvolvida no final dos anos 80, com objetivos estratégicos; e a segunda (Figura 13), desenhada para suprir as necessidades de informações, agregando a visão de aperfeiçoamento do processo, uma vez que a visão econômica e de custeio já havia sido contemplada na primeira versão.

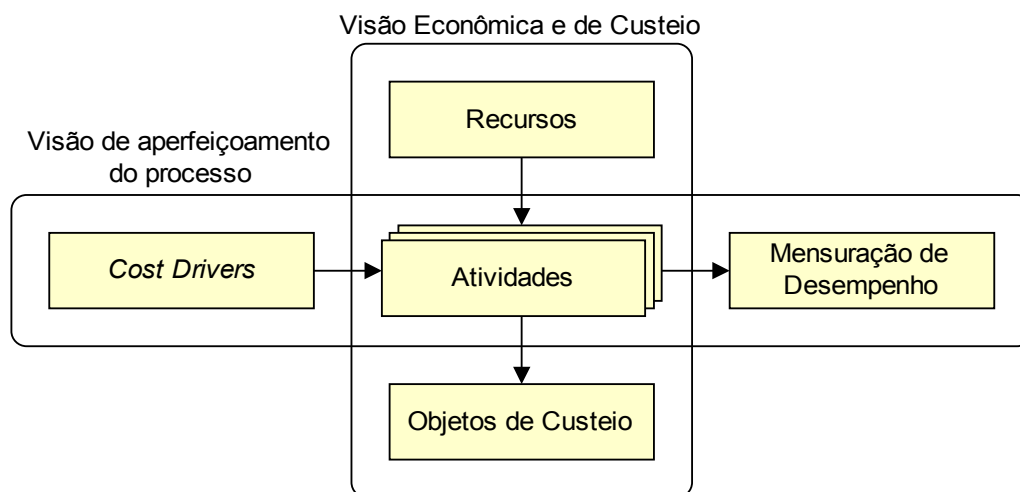


Figura 13: Segunda versão do ABC

Fonte: CAM-I Glossary, R-91, CMS-006 *apud* Nakagawa (2001, p. 70).

Enquanto a parte vertical do modelo (visão econômica e de custeio) apresenta-se como uma ferramenta para melhorar a acurácia do custeio dos objetos de custeio, representando a primeira versão do ABC, a visão de aperfeiçoamento do processo (parte horizontal) reflete as informações não contempladas na primeira versão, relacionadas aos eventos que influenciam as atividades e seus desempenhos.

Segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 53), o ABC é um procedimento que mede os custos dos objetos, como produtos, serviços e clientes, atribuindo primeiramente os custos dos recursos às atividades executadas pela empresa, e em seguida distribuindo aos produtos, serviços e clientes que se beneficiaram dessas atividades ou criaram sua demanda.

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 781), o sistema de custeio baseado em atividades é “um sistema de contabilidade de custos que usa direcionadores de custos por unidade e não-unidade para atribuir custos a objetos de custos por primeiro rastrear custos às atividades e depois rastrear os custos das atividades para os produtos”.

Para Catelli e Guerreiro (1995, p. 19), o sistema ABC corresponde ao custeio baseado em atividades, partindo da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos e que os diversos produtos consomem / utilizam essas atividades. Assim, na operacionalização desse sistema, procura-se estabelecer a relação entre as atividades e produtos, utilizando-se o conceito de *cost drivers*, ou direcionadores de custos.

Um direcionador de custo (*cost driver*), é o fator que determina a ocorrência de uma atividade, deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos (MARTINS, 2003, p. 96). De acordo com Nakagawa (2001, p. 74), “*cost driver* é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos”, ou seja, uma transação que determina a quantidade de trabalho e, por meio dela, o custo de uma atividade. Em síntese, os *cost drivers* são as reais causas dos custos, isto é, sua raiz, seu vetor (ROCHA, 1995, p. 58).

Martins (2003, p. 96) observa a necessidade de distinguir dois tipos de direcionadores: os de primeiro estágio (direcionadores de recursos) e os de segundo estágio (direcionadores de atividade). Enquanto o primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos, o segundo identifica a maneira como os produtos consomem atividades. Dessa forma, os direcionadores de recursos servem para custear as atividades, e os direcionadores de atividades servem para custear os produtos.

Para Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 131),

uma das melhores ferramentas para o aprimoramento de um sistema de custeio é o custeio baseado em atividades. O custeio baseado em atividades (ABC) aprimora um sistema de custeio ao considerar as atividades individuais como objetos de custo fundamentais. Uma atividade é um evento, tarefa ou unidade de trabalho com propósito específico.

Para Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 131) atividade "é um evento, tarefa ou unidade de trabalho com propósito específico". Segundo Martins (2003, p. 87), uma atividade pode ser considerada "uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens e serviços". Padoveze (2003, p 2007) define atividade como "o menor segmento de responsabilidade, dentro da empresa, que gera um produto ou serviço e consome recursos para a execução das tarefas necessárias à geração desses produtos ou serviços".

Em um sentido amplo, a atividade pode ser considerada como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos, projetos, serviços, e às inúmeras ações de suporte a esses processos (NAKAGAWA, 2001, p. 42).

Ao discorrer sobre um modelo conceitual e desenho do ABC, Nakagawa (2001, p. 76-77) alerta que a escolha do nível de detalhes é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de sua implementação. A solução para o dilema do nível de detalhes pode ser a utilização de micro e macro atividades: as micro atividades são utilizadas para o aprimoramento constante, enquanto que as macro atividades para ao custeio dos produtos.

Ao abordar os problemas que dificultam a implementação do ABC, Turney (1990, *apud* Afonso, 2001, p. 168), apresenta-os agrupados em quatro grupos distintos, denominando-os de mitos, conforme tabela abaixo (Quadro 13):

<b>Grupos</b>	<b>Mitos</b>
Dificuldade de implementação	O ABC é caro. O ABC é complexo.
Opção pela melhoria dos sistemas tradicionais	São precisos mais centros de custos. As horas máquinas resolvem o problema dos direcionadores de custos. O modelo deve ser simples.
Custos mais precisos são desnecessários	Sabemos o custo dos nossos produtos. O mercado é que define os preços.
Pouca relevância dos sistemas de custeio	Nada se pode fazer em relação aos custos fixos. Só os custos de produção são custos dos produtos. O custo dos produtos não importa para as atividades com custos indiretos.

Quadro 13: 10 mitos do ABC

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos trabalhos de Turney (1990, *apud* Afonso, 2001, p.168).



Segundo Martins (2003, p. 295) a grande crítica ao uso do ABC está no problema do rateio dos custos fixos, porém, é extraordinário em termos de identificar o custo das atividades e dos processos, permitindo uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo / benefício de cada uma dessas atividades e processos.

Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 131 e 141) também o defendem ao afirmarem que o custeio baseado em atividades é uma das melhores ferramentas para o aprimoramento de um sistema de custeio, por considerar as atividades individuais como objetos de custo. Mas, alertam para a dificuldade de identificar e mensurar os direcionadores de custos, e destacam que o custeio baseado em atividades demanda grande quantidade de cálculos para determinar os custos dos produtos e serviços, mesmo nos sistemas menos complexos.

Os principais custos e limitações de um sistema ABC são as medidas necessárias para implementá-lo. Os sistemas ABC exigem que a administração estime os custos dos conjuntos de atividade e identifiquem e meçam os direcionadores de custos para esses conjuntos para servirem como base de alocação de custos. Mesmo os sistemas ABC básicos exigem muitos cálculos para determinarem os custos dos produtos e serviços. Essas medidas são caras. As taxas de custo por atividade também precisam ser atualizadas regularmente. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004a, p. 141)

Segundo Pompermayer (2004, p. 74, e 2000, p. 107 e 112), o ABC apresenta em sua concepção inovações de conceitos e procedimentos, características que o tornam indicado para o fornecimento de informações destinadas à promoção de análises, otimização, aprimoramento de processos e aprendizado.

Perez Jr, Oliveira e Costa (2005, p. 237) alertam que a moderna análise de custos não pode mais se restringir à análise dos custos por departamentos, sendo importante para fins gerenciais a identificação e rastreamento dos processos e atividades que os constituem.

Entretanto, Guerreiro (1999, p. 72) comenta que Goldratt, autor da Teoria das Restrições, critica duramente os “modernos” sistemas de custeio fundamentados no *full cost*, quando afirma que os direcionadores de custos e custeio baseado em atividades são esforços inúteis.

Catelli e Guerreiro (1995, p. 20) também fazem duras críticas ao ABC:

No que diz respeito especificamente ao sistema ABC, é incompreensível sob uma ótica científica ou mesmo utilitarista a excepcional difusão do sistema não só no Brasil, mas no mundo todo. Colocamo-nos sob a condição de usuários da informação gerencial, não conseguimos entender como o sistema pode ajudar de forma eficaz a gestão das empresas. Não conseguimos identificar qual seria o modelo decisório do gestor a ser alimentado pela informação gerada pelo sistema ABC. Como pesquisadores na área do conhecimento contábil, não encontramos os fundamentos científicos que nos permitam entendê-lo e defendê-lo.

Catelli e Guerreiro (1995, p. 22) concluem da seguinte maneira:

Com base em nossas reflexões, concluímos que o sistema ABC não se constitui na resposta que os desafios empresariais modernos exigem do campo contábil. Esse sistema não conduz a um processo de geração de informação contábil que atenda de uma forma eficaz aos modelos decisórios dos gestores. O modelo atende de forma equivocada a um modelo de decisão incompleto, baseado apenas na informação de custo.

Constata-se assim que, na literatura pertinente ao tema, enquanto alguns autores advogam a favor do ABC (Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) e Nakagawa (1991 e 2001), entre outros) outros autores criticam veemente sua utilização e utilidade (Goldratt (1990), Guerreiro (1999) e Catelli e Guerreiro (1995), entre outros).

Kaplan e Cooper (1998, p. 97-114) ao abordarem os fundamentos dos sistemas ABC, apresentam quatro etapas seqüenciais para seu desenvolvimento: (1) desenvolver o dicionário de atividades; (2) determinar para a organização o custo de cada uma das suas atividades; (3) identificar produtos, serviços e clientes da organização; e (4) selecionar os geradores de custo da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização.

Na primeira etapa, são identificadas e descritas as atividades que estão sendo executadas, culminando com a elaboração de um dicionário de atividades, que as relaciona e define (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 99).

Na segunda etapa, os gastos são associados às atividades executadas por meio de geradores de custo de recursos (direcionadores de custos), levantando assim, o quando está sendo consumido em cada uma das atividades executadas (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 99).

Na terceira etapa, são identificados os objetos de custo aos quais os custos das atividades executadas serão direcionados, podendo ser todos os produtos, serviços e clientes da organização (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 109).

Na quarta etapa, são selecionados os geradores de custo das atividades (direcionadores de atividades) que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização. Um gerador de custo da atividade é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade, cuja seleção reflete a compensação subjetiva entre precisão e custo da medição (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 109-110).

Kaplan e Cooper (1998, p. 110-111) esclarecem que os projetistas de sistema ABC podem escolher entre três diferentes tipos de geradores de custo da atividade: geradores de transação, que avaliam a frequência com que uma atividade é executada; geradores de duração, que representam o tempo necessário para executar uma atividade; e geradores de intensidade, que afetam diretamente os recursos utilizados todas as vezes que a atividade é executada.

Os geradores de transação são os mais baratos, mas podem ser menos precisos, pois pressupõem que a mesma quantidade de recursos é necessária todas as vezes que a atividade é executada, ou seja, que a atividade é homogênea para todos. (...) Os geradores de duração devem ser usados quando existe variação significativa no volume de atividade necessário para diferentes produtos. (...) Os geradores de intensidade são mais precisos, embora sua implementação seja a mais cara. Devem ser usados apenas quando os recursos associados à execução da atividade são caros e variam a cada execução da atividade. (KAPLAN; COOPER; p. 110-112).

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 392-393), ao projetar um sistema ABC, há seis etapas essenciais:

(1) identificar, definir e classificar as atividades e os atributos-chave; (2) atribuir o custo dos recursos para as atividades; (3) atribuir o custo de atividades secundárias para as atividades primárias; (4) identificar os objetos de custo e especificar o montante de cada atividade consumida por objeto de custo específico; (5) calcular as taxas de atividades primárias; e (6) atribuir os custos de atividades aos objetos de custo.

Identificar uma atividade é o equivalente a descrever a ação. As atividades identificadas recebem atributos, que são itens de informações financeiras e não-financeiras que descrevem as atividades individuais, com o propósito de defini-las. Dentre os exemplos de atributos, destacam-se as tarefas que descrevem as atividades, os tipos de recursos consumidos pela atividade, o montante de tempo gasto em cada atividade pelos empregados, os objetos de custo que consomem a

atividade e uma medida de consumo da atividade (direcionador de atividade). Ao mesmo tempo em que os atributos definem as atividades, tornam-se a base para a classificação das atividades em primárias e secundárias: enquanto a atividade primária é consumida por um objeto final de custo, as atividades secundárias são consumidas pelos objetos intermediários de custo, como as atividades primárias ou outras atividades secundárias (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 393-394).

Identificadas e descritas as atividades, determina-se quanto custa para realizar cada atividade. Os recursos consumidos são atribuídos às atividades por meio de rastreamento direto ou de direcionadores de recursos, que são fatores que mensuram o consumo de recursos pelas atividades (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 396-397).

Concluído o primeiro estágio, com a atribuição dos custos para as atividades primárias e secundárias, os custos das atividades secundárias são atribuídos às atividades primárias ou a outras atividades secundárias, até que seja apurado o custo final das atividades primárias (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 397-398).

Quando os custos das atividades primárias são determinados, podem finalmente ser atribuídos aos objetos de custo, na proporção de consumo de atividade, como medido pelos direcionadores de atividades. Os direcionadores de atividades, que medem as demandas que os objetos de custo colocam nas atividades, podem ser divididos em direcionadores de transação, que medem o número de vezes que uma atividade é realizada, e direcionadores de duração, que medem as demandas em termos de tempo que se leva para realizar uma atividade (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 398-399).

A quantidade de direcionadores depende basicamente dos objetivos e acurácia da mensuração que se deseja obter, da participação relativa (%) dos custos indiretos, da complexidade operacional e disponibilidade de recursos da empresa, enquanto que escolha depende da facilidade/dificuldade de coletar e processar os dados relativos aos direcionadores, ao grau de correlação com o consumo de recursos e os efeitos comportamentais provocados na avaliação do desempenho das atividades (NAKAGAWA, 2001, p. 74).

Quanto à escolha dos direcionadores, Horngren, Datar e Foster (2004b, p. 3-4) esclarecem que

O critério da causa e efeito é o principal critério utilizado nas aplicações do custeio baseado em atividades (ABC). Os sistemas ABC usam o conceito de hierarquia de custos para identificar os direcionadores de custo que melhor demonstram a relação causa e efeito entre cada atividade e os custos no conjunto de custos. Os direcionadores de custo são então escolhidos como bases de alocação de custos.

Segundo Cogan (1999, p. 53), “o custeio ABC, em alguns casos, pode utilizar direcionadores de custos de baixa relação causal ou baseados em volume quando não existir uma base causal clara ou quando o custo da mensuração for proibitivo em relação ao investimento necessário”.

Hansen e Mowen (2001, p. 401) fazem uma observação em relação a quantidade de taxas de atividades: poucas taxas podem reduzir a complexidade do sistema e aumentar a probabilidade de aceitação gerencial, podendo, inclusive, aumentar a precisão das atribuições de custos.

Embora a grande quantidade de detalhes seja extremamente útil para a visão de aperfeiçoamento do processo, os gestores não necessitam de tão profundo detalhamento para buscar a eficiência e eficácia das atividades sob sua responsabilidade, e para fins de custeamento, podem ser utilizadas macro atividades (NAKAGAWA, 2001, p. 76-77).

O número de atividades é uma função do propósito do modelo e da dimensão e complexidade da unidade organizacional que está sendo estudada. Princípios básicos, como ignorar atividade que consomem menos de cinco por cento do tempo de uma pessoa, são utilizados por equipes de projetos ABC para simplificar o modelo, reduzindo drasticamente a quantidade de atividades e informações necessárias, sem com isso comprometer custeamento dos produtos, serviços ou clientes (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 100).

De acordo com Kaplan e Cooper (1998, p. 100), “os dicionários de atividades podem ser relativamente breves, contendo, por exemplo, de dez a 30 atividades, especialmente nos locais onde o foco principal do sistema ABC é estimar custos de produtos e clientes”.

Kaplan e Cooper (1998, p. 117-118) esclarecem que um sistema relativamente simples, que inclua de 30 a 50 atividades, utilize boas estimativas e muitos geradores de transação, deve permitir uma boa margem de precisão dos

custos das atividades e dos processos, enquanto que a elaboração de um sistema com mil ou mais atividades, para atribuir os custos reais dos recursos utilizados em cada atividade executada aos objetos de custo, resultaria em um sistema extremamente caro.

A ampliação do sistema ABC além dos limites do ambiente produtivo, onde as relações de causa e efeito são visíveis, é perfeitamente possível, porém muito mais difícil, uma vez que os resultados dos departamentos de apoio da empresa nem sempre são tão tangíveis e quantificáveis quanto os dos departamentos produtivos (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 274-275).

Para a atribuição das despesas em nível de empresa deve ser aplicado o mesmo raciocínio utilizado para atribuir as despesas em nível de fábrica, ou seja, por meio de geradores de custo de atividades. Quando não for possível identificar uma medida quantitativa, o único método para alocação é uso de um percentual. Para evitar a arbitrariedade do uso de percentuais, os modelos ABC devem tratar as despesas no nível de apoio e não tentar direcioná-las aos níveis mais baixos da organização (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 280).

## 5 METODOLOGIA

A palavra metodologia, embora tenha diferentes sentidos, sempre está relacionada ao método e aos procedimentos. Segundo Kerlinger (1980, *apud* Beuren 2003, p. 53), metodologia é um termo geral, que significa maneiras diferentes de fazer as coisas para propósitos diferentes.

Para estabelecer os métodos que serão empregados na execução da pesquisa, primeiro é necessário caracterizá-la.

### 5.1 Caracterização da Pesquisa

Na busca de identificar procedimentos metodológicos aplicáveis às ciências sociais, mais especificamente à Contabilidade, Beuren (2003, p. 77-79), após enfatizar a falta de uniformidade dos autores na abordagem das tipologias (de delineamento) de pesquisa, apresentou três categorias para classificação da pesquisa:

Considerando as particularidades da Contabilidade, diante do exposto, optou-se por focar tipologias de delineamentos de pesquisas, que se acredita serem mais aplicáveis a esta área do conhecimento, agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quando aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (1996, p. 45), uma pesquisa exploratória

têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (...) Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Quanto aos procedimentos, que se referem à maneira pela qual o estudo é conduzido, esta pesquisa é classificada como bibliográfica (na fundamentação conceitual) e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações e artigos científicos, com o propósito de construir a fundamentação teórica, enquanto o estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de

poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996, p. 48 e 58).

De acordo com Yin (2005, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Sobre o preconceito tradicional em relação à estratégia de estudo de caso, Yin (2005, p. 29-36) discutiu algumas das maiores críticas que se faz a esse tipo de pesquisa, e sugeriu que essas críticas possam estar sendo mal direcionadas, devendo ser atribuídas aos pesquisadores e não à estratégia.

Enquanto Gil (1996, p. 60) alerta que a mais grave das limitações “refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos”, Yin (2005, p. 29) rebate as críticas ao estudo de caso, questionando “como você pode generalizar a partir de um único experimento?”, e argumenta que da mesma forma que os experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos.

Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística). Ou, como descrevem três notáveis cientistas sociais em seu estudo de caso *único* feito anos atrás, o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (Lipset, Trow e Coleman, 1956, p. 419-420). (YIN, 2005, p. 30).

Quanto a abordagem do problema, esta pesquisa é classificada tanto como qualitativa como quantitativa. Segundo Beuren (2003, p. 92), é na pesquisa qualitativa que se concebem análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, sendo primordial no aprofundamento de questões relacionadas ao desenvolvimento da Contabilidade, seja no âmbito teórico ou prático, enquanto a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados.

Caracterizada a pesquisa, podem ser estabelecidos os métodos ou procedimentos que serão executados no intuito de atingir os objetivos previamente estabelecidos.



## 5.2 Métodos

Segundo Beuren (2003, p. 30), em seu sentido geral, o método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado. Métodos, segundo Collis e Hussey (2005), “(...) referem-se apenas às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados”.

Fachin (2006, p. 55) esclarece que “os métodos são instrumentos imprescindíveis para o desenvolvimento da investigação científica. Constituem um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas”.

### 5.2.1 Delimitação da Unidade-Caso e Coleta dos Dados

Embora a flexibilidade característica dos estudos de caso não permita estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como a pesquisa deverá ser desenvolvida, o primeiro passo consiste em determinar a unidade que constitui o caso em estudo (GIL, 1996, p. 121).

O caso em estudo é a atribuição dos custos administrativos aos planos executados por uma EFPC, mediante a utilização do método de custeio por absorção e do ABC. Os modelos desenvolvidos serão aplicados com base em dados reais de três períodos distintos, identificados apenas com x1, x2 e x3.

O processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa. Assim, três princípios extremamente importantes devem ser observados para realizar estudos de casos de alta qualidade: a) utilização de várias fontes de evidências; b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e, c) a manutenção de um encadeamento de evidências (YIN, 2005, p. 134 e 111).

Embora estudos possam ser conduzidos a partir de apenas uma fonte de evidências, tal procedimento não é recomendado. A utilização de várias fontes permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, propiciando que as conclusões sejam muito mais convincentes e acuradas (YIN, 2005, p. 125-126).

Yin (2005, p. 129 e 133), alerta que “a falta de um banco de dados formal para a maioria dos estudos de caso é a principal deficiência da pesquisa de estudo de caso”, e que manter um encadeamento das evidências é necessário para aumentar a confiabilidade das informações.

De acordo com Yin (2005, p. 109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos”. Os pontos fortes e fracos de cada uma dessas fontes foram apresentados pelo autor, de forma comparativa, da seguinte maneira (Quadro 14):

Fontes de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>• Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de recuperação – pode ser baixa</li> <li>• Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>• Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>• Acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para documentação</li> <li>• Precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para documentação</li> <li>• Acessibilidade aos locais devido a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>• Perceptivas – fornecem interferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieses devido a questões mal-elaboradas</li> <li>• Respostas viesadas</li> <li>• Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>• Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>• Contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consomem muito tempo</li> <li>• Seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>• Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>• Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para observação direta</li> <li>• Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para observação direta</li> <li>• Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais</li> <li>• Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seletividade</li> <li>• Disponibilidade</li> </ul>

Quadro 14: Pontos fortes e fracos das fontes de evidências  
Fonte: Yin (2005, p. 113)

Pode ser observado que as várias fontes citadas são altamente complementares e nenhuma possui uma vantagem indiscutível sobre as demais (YIN, 2005, p. 112).

Neste estudo de caso são obtidas evidências por meio de várias fontes: documentação, registros em arquivo, observações diretas e observação participante.

### 5.2.2 Análise e Interpretação dos Dados

Ao contrário do que ocorre com os levantamentos e os estudos experimentais, no estudo de caso não se pode determinar etapas que serão observadas no processo de análise e interpretação dos dados, pois tal procedimento pode antecipar a finalização da pesquisa com a simples apresentação dos resultados coletados, ou ainda, levar o pesquisador a uma falsa sensação de certeza de suas conclusões, partindo de interpretações amplas sobre os dados coletados (GIL, 1996, p. 123).

Para evitar os problemas citados, Gil (1996, 123) esclarece que convém ao pesquisador definir antecipadamente seu plano de análise, considerando as limitações dos dados obtidos, sobretudo no que se refere à qualidade da amostra. Sendo a amostra de boa qualidade, podem ser feitas generalizações a partir dos dados. No entanto, quando não se tem certeza da qualidade de amostra, os resultados devem ser apresentados em termos de probabilidade.

De acordo com Yin (2005, p. 137), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Para o autor, cada estudo de caso deve buscar uma estratégia analítica geral, estabelecendo as prioridades do que deve ser analisado.

Nesse sentido, Yin (2005, p. 140-143) descreve três estratégias gerais, que auxiliam a considerar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes, eliminar interpretações alternativas, e usar ferramentas e fazer manipulações de forma mais eficaz e eficiente:

- a) Baseando-se em proposições teóricas: as proposições teóricas que levaram ao estudo podem ser utilizadas para dar forma ao plano da coleta

de dados e estabelecer a prioridade às estratégias analíticas relevantes, servindo como guia da análise do estudo de caso;

- b) Pensando sobre explicações concorrentes: busca definir e testar explicações concorrentes, podendo estar relacionada com a estratégia anterior, quando as proposições originais incluem hipóteses concorrentes;
- c) Desenvolvendo descrição de caso: estratégia alternativa que desenvolve uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

Será adotada nesse estudo de caso a estratégia de explicações concorrentes, uma vez que a literatura pertinente apresenta linhas de pensamento distintas (método de custeio por absorção e custeio baseado em atividades), aplicáveis a um mesmo objeto, buscando resolver o mesmo problema.

O quadro a seguir (Quadro 15), classifica e categoriza vários tipos de explicações concorrentes. Para cada tipo, há uma descrição informal que acompanha a categorização formal das ciências sociais, no intuito de atingir o âmago da explicação concorrente de forma mais clara e compreensível.

<b>Tipo de concorrente</b>	<b>Descrição ou exemplos</b>
Concorrentes de ofício: 1. A Hipótese Nula 2. Ameaças à Validade 3. Viés do Pesquisador	A observação é o resultado apenas de circunstâncias ao acaso p.ex., história, maturação, instabilidade, testagem, instrumentação, regressão, seleção, mortalidade experimental e interação da maturação da seleção p.ex.; “efeito do experimentador”; reatividade na pesquisa de campo
Concorrentes da vida real: 4. Concorrente Direta (Prática ou Política) 5. Concorrente Mesclada (Prática ou Política) 6. Concorrente de Implementação 7. Teoria Concorrente 8. Superconcorrente 9. Concorrente Social	Uma intervenção (“suspeito 2”) diferente da intervenção-alvo (“suspeito 1”) é responsável pelos resultados (“foi o mordomo”) Outras intervenções e a intervenção-alvo contribuíram para os resultados (“não fui eu”) O processo de implementação, não a intervenção substantiva, é responsável pelos resultados (“será que a gente fez certo?”) Uma teoria diferente da original explica melhor os resultados (“é elementar meu caro Watson”) Uma força maior do que a intervenção, mas incluindo esta, é responsável pelos resultados (“é maior do que nós dois”) Tendências sociais, nenhuma força particular de intervenção, é responsável pelos resultados (“os tempos que deveras mudam”)

Quadro 15: Breve descrição de tipos diferentes de explicações concorrentes  
 Fonte: Yin (2005, p. 142).

De acordo com Yin (2005, P. 141), “no geral, quanto mais concorrentes suas análises derem conta, e quanto mais concorrentes rejeitarem, mais confiança você pode depositar em suas constatações”.

Estabelecida uma estratégia geral, podem ser utilizadas várias estratégias analíticas específicas. Dentre elas, cinco constituem métodos efetivos de preparar o fundamento para a realização de estudos de caso de alta qualidade (YIN, 2005, p. 168 e 144-167):

- a) adequação ao padrão: compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognostica (ou com várias outras previsões alternativas). O uso de explicações concorrentes também fornece um bom exemplo de adequação ao padrão, requerendo o desenvolvimento de proposições teóricas concorrentes, articuladas em termos operacionais, cuja principal característica é que cada uma envolve um padrão de variáveis independentes mutuamente excludentes. No entanto, a preocupação do estudo de caso é com o padrão geral de resultados e com o grau com que um padrão se adapta àquele anteriormente previsto.
- b) construção da explicação: constitui um tipo especial de adequação ao padrão, em que o objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação sobre o caso, estipulando assim um conjunto presumido de elos causais em relação ao fenômeno em estudo. Na maior parte dos casos, a construção ocorre de forma narrativa, sendo que a elaboração gradual de uma explicação assemelha-se ao processo de aprimorar um conjunto de idéias, levando em consideração outras explicações plausíveis ou concorrentes.
- c) análise de séries temporais: corresponde a uma analogia à análise de séries temporais realizada em experimentos e pesquisas quase-experimentais. O principal objetivo do estudo de caso é examinar algumas questões do tipo “como” e “por que” sobre a relação dos eventos ao longo do tempo, e não apenas observar as tendências que surgem com o tempo isoladamente.
- d) modelos lógicos: estipula deliberadamente um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo. Os eventos são representados por padrões

repetidos de causa-efeito-causa-efeito. Consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos.

- e) síntese de casos cruzados: diretamente análogo às interpretações de experimento cruzado, aplica-se exclusivamente à análise de casos múltiplos.

Independentemente da estratégia analítica escolhida, pelo menos quatro princípios parecem fundamentar toda ciência social e exigem atenção. O pesquisador deve: basear a análise em todas as evidências, abranger todas as principais interpretações concorrentes, se dedicar aos aspectos mais significativos, e utilizar seu conhecimento prévio de especialista (YIN, 2005, p. 167).

A “adequação ao padrão” apresenta-se como estratégia analítica mais apropriada para a realização desse estudo de caso. Será utilizada a técnica de explicações concorrentes como padrão: considerando a premissa de que o ABC confere maior precisão na atribuição dos custos aos produtos, serão comparados os resultados obtidos na aplicação do custeio por absorção com os obtidos na aplicação do ABC, no intuito de verificar se a diferença entre os dois métodos é significativa.

A operacionalização deste estudo de caso se inicia com caracterização e o levantamento os dados gerais dos três períodos (x1, x2 e x3) da EFPC. Nesse momento serão identificados os planos executados, a estrutura operacional, e os custos registrados na contabilidade da entidade.

Uma breve análise dos saldos acumulados nas contas permitirá determinar se será possível a utilização de todos os custos incorridos nos três períodos. Caso o pesquisador considere necessário, poderão ser eliminadas contas que não tenham relevância na apuração do custo dos planos. Para fins de corte, poderão ser desprezadas contas que registrem menos de 0,5% do custo total dos três períodos, desde que seja garantido que pelo menos 95% dos custos nos três períodos sejam considerados na apuração do custo de execução dos planos.

Determinados os custos que serão considerados no desenvolvimento do estudo, será aplicado um indexador a fim de resguardar os direitos da entidade quanto ao sigilo das informações. O indexador será calculado de forma que o total dos custos do período x1 seja igual a \$ 100.000.

Depois de indexados os valores dos três períodos, será calculado o custo da execução dos planos nos três períodos pelo método de custeio por absorção, observando as etapas sugeridas por Martins (2003, p. 73 e 74), e pelo método de custeio baseado em atividades (ABC), observando as etapas sugeridas por Hansen e Mowen (2001, p. 392-393).

Concluída a apuração dos custos da execução dos planos nos três períodos, pelos dois métodos de custeio, será analisada a aplicação dos métodos e comparados os resultados obtidos.

A comparação dos resultados incluirá ainda a análise dos componentes da variância, considerando o seguinte modelo:

$$Custo = \alpha + \beta_i Plano + \mu_j Período + \omega_k Método + \varepsilon_{ijk}$$

Neste caso, a análise dos componentes da variância divide a variância<sup>1</sup> da variável “custo” entre três componentes (plano, período e método), tendo como objetivo analisar e inferir quanto cada componente contribui na variação total da variável custo.

Segundo Montgomery (1991, p. 223-224), *“the variance components may be estimated by the analysis of variance method, that is, by equating the observer mean squares in the lines of the analysis of variance table to their expected values and solving for the variance components”*.

Assim, a estimação dos componentes da variância será calculada mediante a aplicação do método *analysis of variance* (ANOVA). De acordo com Montgomery e Devor *et al.* (1991 e 1992, *apud* Galdamez e Carpinatti, 2004, p. 122), a análise da variância é uma ferramenta que permite estudar se há diferenças significativas entre as respostas experimentais.

Segundo Martins (2005, p. 230), a análise da variância é um método estatístico que verifica se variáveis independentes produzem mudanças sistemáticas em uma variável dependente. Dessa forma, a análise permitirá descobrir quanto as variáveis independentes (plano, método e período) influenciam a variável dependente (custo).

---

<sup>1</sup> A variância é uma medida de dispersão que avalia o grau de homogeneidade dos valores da variável em torno da média (MARTINS, 2005, p. 104).

Também será calculado o Coeficiente de Correlação do Produto de Momentos de Pearson (Coeficiente de Pearson), que indicará a força da relação linear entre os valores apurados pelos dois métodos de custeio: Quanto maior for o coeficiente, menos significativa será a diferença apurada, permitindo concluir se o método de custeio por absorção consegue ou não gerar resultados próximos aos apurados pelo ABC.

Para aplicar os testes estatísticos será utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*).



## 6 ESTUDO DE CASO

Este capítulo é dedicado à caracterização do estudo de caso, reflexão sobre os custos nas EFPC's, aplicação dos métodos de custeio por absorção e baseado em atividades, e análise das aplicações.

### 6.1 Caracterização e Dados Gerais

Para facilitar a explanação da aplicação dos métodos de custeio, desse ponto da dissertação em diante, a EFPC em que será realizado o estudo de caso, será denominada apenas de “entidade”, os gastos administrativos de “custos”, e os planos de benefícios previdenciários e assistenciais de “planos”.

#### 6.1.1 A Entidade

A entidade foi fundada em 21 de outubro de 1971, sendo atualmente o maior fundo de pensão da Região Sul do Brasil, 8º maior fundo de pensão de patrocínio público do país, e o 13º maior fundo de pensão brasileiro, de acordo com o total de ativos (BRASIL, 2006b, p. 8).

O porte da entidade, o elevado grau de normatização do segmento, e o acesso a informações privilegiadas pelo pesquisador, conferem representatividade à este estudo de caso.

A entidade executa três planos de benefícios previdenciários (P1, P2 e P3) e opera um plano de assistência à saúde (P4). O plano P3, diferentemente dos outros dois planos previdenciários (P1 e P2), concede apenas benefício de pecúlio, não se caracterizando como um plano de prestações continuadas, tendo uma estrutura operacional bastante simplificada e reduzida.

#### 6.1.2 Estrutura Operacional

Segundo Martins (2003, p. 65), “departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos), em que desenvolvem atividades homogêneas”.

Considerando a definição apresentada por Martins (2003, p. 65), foram identificados 10 (dez) departamentos na entidade: Administração, Assessoria de Gestão e Comunicação, Assessoria Jurídica, Atendimento, Benefícios Assistenciais, Benefícios Previdenciários, Contábil-Financeiro, Informática, Investimentos e Diretoria Executiva.

Dos dez departamentos identificados, apenas quatro podem ser considerados departamentos de operação: Atendimento, Benefícios Previdenciários, Benefícios Assistenciais e Investimentos. Todos os demais apresentam características de departamentos de apoio.

O quadro a seguir (Quadro 16), apresenta o número de pessoas envolvidas e o espaço físico ocupado pelos departamentos, e a classificação entre departamento de operação e de apoio.

<b>Departamentos</b>	<b>Classificação</b>	<b>Número de Pessoas</b>	<b>Área m<sup>2</sup></b>
Administração (ADM)	Apoio	12	190
Assessoria de Gestão e Comunicação (AGC)	Apoio	6	140
Assessoria Jurídica (AJ)	Apoio	3	90
Atendimento (AT)	Operação	12	300
Benefícios Assistenciais (BA)	Operação	27	360
Benefícios Previdenciários (BP)	Operação	9	110
Contábil-Financeiro (CF)	Apoio	10	160
Diretoria Executiva (DE)	Apoio	5	300
Informática (INF)	Apoio	5	70
Investimentos (INV)	Operação	10	140

Quadro 16: Departamentos e suas características

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade.

### 6.1.3 Custos dos Períodos

Mesmo agrupando todas as contas relacionadas com pessoal (salário, horas extras, contribuições sociais, etc.), no levantamento dos custos dos três períodos verificou-se que a entidade necessitou movimentar 40 contas contábeis para registrar seus gastos. Tendo em vista o custo-benefício e a dificuldade para obter informações a respeito de todas as contas, principalmente para a operacionalização do ABC, optou-se por utilizar somente as contas cujos saldos acumulados dos três períodos correspondessem a mais de 0,5% do total dos gastos.

O resultado foi a eliminação de 20 contas (50%), que representavam apenas 2,8% do total dos gastos. As outras 20 contas remanescentes representam, portanto, 97,2% do total dos gastos. Dessa maneira, foi possível reduzir

significativamente a quantidade de informações sem comprometer a qualidade do resultado final.

Para resguardar os direitos da entidade quanto ao sigilo das informações, os valores do primeiro período foram convertidos, proporcionalmente, de modo que o total dos gastos fosse igual a \$ 100.000,00. O índice encontrado na divisão do custo total do primeiro período por 100.000 foi aplicado a todos os outros valores, garantindo a proporcionalidade e a possibilidade de comparação, necessária para a realização deste estudo.

Os resultados apurados na indexação dos valores estão apresentados no quadro a seguir (Quadro 17):

<b>Custos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>	<b>Total</b>	<b>AV%</b>
Despesas com Pessoal	70.028,14	64.690,27	65.620,15	200.338,56	68,1%
Aluguel	3.697,31	3.697,31	3.697,31	11.091,93	3,8%
Mão-de-Obra Contratada	3.465,11	3.399,20	3.479,46	10.343,77	3,5%
Correios	2.329,13	2.713,29	3.074,51	8.116,93	2,8%
Telecomunicações	2.408,09	2.812,72	1.046,74	6.267,55	2,1%
Custódia Títulos e Documentos	1.908,69	2.093,05	1.959,90	5.961,64	2,0%
Serviços Processamento Dados	1.745,80	1.745,80	1.745,80	5.237,40	1,8%
Reprografia	1.561,44	1.710,99	1.561,11	4.833,54	1,6%
Assessoria Jurídica	1.626,28	1.573,98	1.598,82	4.799,08	1,6%
Associação de Classe	1.663,59	523,01	2.020,79	4.207,39	1,4%
Limpeza e Conservação	1.329,08	1.340,09	1.348,80	4.017,97	1,4%
Serviços Gráficos	558,19	1.711,82	1.115,85	3.385,86	1,2%
Depreciações e Amortizações	951,33	1.091,21	1.115,31	3.157,85	1,1%
Refeitório e Cantina	989,58	848,72	1.010,94	2.849,24	1,0%
Assessoria Atuarial	839,44	839,44	839,44	2.518,32	0,9%
Energia Elétrica	580,00	701,10	722,60	2.003,70	0,7%
Auditoria Contábil	613,23	613,23	613,23	1.839,69	0,6%
Auditoria Benefícios e Processos	-	-	1.807,15	1.807,15	0,6%
Consultorias	235,62	1.106,43	235,62	1.577,67	0,5%
Ass. Econômica Financeira	493,66	514,70	441,64	1.450,00	0,5%
<b>Sub-total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>	<b>285.805,24</b>	<b>97,2%</b>
Outras Contas	2.976,29	2.859,60	2.529,41	8.365,30	2,8%
<b>Total</b>	<b>100.000,00</b>	<b>96.585,96</b>	<b>97.584,58</b>	<b>294.170,54</b>	<b>100,0%</b>

Quadro 17: Custos dos períodos x1, x2 e x3

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados obtidos na entidade.

Dessa forma, será considerado que o total dos gastos do primeiro período foi \$ 97.023,71, do segundo \$ 93.726,36, e do terceiro \$ 95.055,17, uma vez que as “outras contas” serão desconsideradas. Esses valores serão distribuídos aos quatro planos, em cada um dos três períodos.

#### 6.1.4 Ativos Aplicados

No início de cada período, o total dos ativos aplicados no mercado financeiro, imobiliário e nas operações com participantes, em termos relativos, estava assim distribuído entre os planos (Quadro 18):

Período	P1	P2	P3	P4
x1	76,185%	20,373%	0,261%	3,181%
x2	76,023%	20,521%	0,255%	3,201%
x3	75,846%	20,664%	0,255%	3,235%

Quadro 18: Ativos aplicados entre os planos, no início de cada período, em números relativos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas na entidade

No início de cada período, os ativos aplicados em cada segmento, em termos relativos, estavam assim distribuídos entre os planos (Quadro 19):

Segmentos e Planos	x1	x2	x3
Renda Fixa	73,16849%	74,10189%	74,03648%
P1	54,90584%	55,48978%	55,28752%
P2	14,82050%	15,11707%	15,20496%
P3	0,26065%	0,25800%	0,25921%
P4	3,18149%	3,23703%	3,28480%
Renda Variável	23,05950%	23,22671%	23,68896%
P1	18,28789%	18,38399%	18,71302%
P2	4,77161%	4,84271%	4,97595%
Investimentos Imobiliários	1,86646%	1,88077%	1,87988%
P1	1,48024%	1,48863%	1,48501%
P2	0,38622%	0,39214%	0,39488%
Operações com Participantes	1,31704%	1,32391%	1,34581%
P1	1,04451%	1,04788%	1,06312%
P2	0,27253%	0,27603%	0,28269%
Outros Investimentos	0,58851%	0,59443%	0,59872%
P1	0,46673%	0,47049%	0,47295%
P2	0,12178%	0,12394%	0,12576%

Quadro 19: Ativos aplicados entre planos, por segmento, no início de cada período, em números relativos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas na entidade

#### 6.1.5 Número de Participantes

O número de participantes da entidade, por plano, nos três períodos, pode ser visualizado no quadro a seguir (Quadro 20):

Período	Tipo de Participante	P1	P2	P3
x1	Ativos	97	8.763	6.986
	Assistidos e Pensionistas	4.689	927	4.074
	Total	4.786	9.690	11.060
x2	Ativos	97	8.807	7.022
	Assistidos e Pensionistas	4.683	927	4.071
	Total	4.780	9.734	11.093
x3	Ativos	97	8.863	7.055
	Assistidos e Pensionistas	4.686	931	4.071
	Total	4.783	9.794	11.126

Quadro 20: Quantidade de participantes da entidade por plano

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas na entidade

Ativos são considerados todos os participantes que aderiram aos planos de benefícios e continuam em atividade, formando reservas para serem revertidas em benefícios no futuro, enquanto assistidos são os participantes em gozo de benefício de prestação continuada, e pensionistas os beneficiários de pensão.

## 6.2 Custos nas EFPC's

Para esclarecer as peculiaridades que cercam o segmento de previdência complementar, no que se refere à contabilidade de custos, é necessário relembrar qual é o objetivo principal das EFPC'S, determinado pelo artigo 2º da Lei Complementar n.º 109, de 29 de maio de 2001:

Art. 2º. O regime de previdência complementar é operado por entidades de previdência complementar que têm por objetivo principal instituir e executar planos de benefícios de caráter previdenciário, na forma desta Lei Complementar.

Embora o artigo mencione apenas os planos de benefícios de caráter complementar, é importante destacar que as entidades também podem executar planos assistenciais, conforme o artigo 76º da referida Lei Complementar.

Art. 76. As entidades fechadas que, na data da publicação desta Lei Complementar, prestarem a seus participantes e assistidos serviços assistenciais à saúde poderão continuar a fazê-lo, desde que seja estabelecido um custeio específico para os planos assistenciais e que a sua contabilização e o seu patrimônio sejam mantidos em separado em relação ao plano previdenciário.

Instituir planos é comparável a implantar um projeto de investimento e, nessa situação, a viabilidade técnica, econômica e financeira é o critério mais importante. Por outro lado, executar ou operar planos é comparável a produzir um bem ou um serviço.

Considerando que o ato de “instituir” não é uma atividade constante, e sim, um momento inicial, esporádico e imprescindível, que precede a execução dos planos, pode-se afirmar que as entidades fechadas de previdência complementar têm como objetivo executar planos de benefícios de natureza previdenciária e operar planos de assistência à saúde, desde que aprovados antes da publicação da Lei Complementar n.º 109/2001.

Executar os planos, sejam de natureza previdenciária ou assistenciais, implica em realizar diversas atividades que consomem recursos. Esses recursos consumidos são denominados no ambiente de previdência complementar de “despesas administrativas”.

De acordo com Martins (2003, p. 25), despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Todas as despesas são ou foram gastos.

No entanto, é importante observar que as EFPC's são organizadas sob a forma de fundação ou sociedades civis, sem fins lucrativos, como determina parágrafo 1º do artigo 31 da Lei Complementar nº 109/2001. Sendo assim, as entidades não buscam obter receitas e sim “executar” os planos que instituiu.

Martins (2003, p. 39) enfatiza o aspecto teórico referente à terminologia, afirmando que “teoricamente, a separação é fácil: os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas”.

Sob a ótica de Atkinson *et al.* (2001, p. 800), os gastos administrativos das EFPC's poderiam ser denominados de custos, uma vez que aqueles autores definem custos, de maneira ampla, como “recursos usados para fornecer um serviço ou produto”. Nesse caso, a gestão dos planos tem como foco disponibilizar um produto aos participantes.

Martins (2003, p. 27) esclarece que as terminologias utilizadas na contabilidade de custos são perfeitamente aplicáveis às entidades não industriais, que também possuem custos. A diferença é que em muitos casos os custos transformam-se imediatamente em despesas, sem a fase da estocagem. Em um banco, por exemplo, o serviço de câmbio resulta em gastos que se transformam em custos de um serviço, e imediatamente, se transformam em despesas.

Seguindo essa linha de raciocínio, os gastos ocorridos na gestão dos planos de benefícios previdenciários e assistenciais nas EFPC's podem ser considerados custos que imediatamente se transformaram em despesas, e assim, receberem todo o tratamento que receberiam caso a gestão pudesse ser estocada.

De acordo com as classificações propostas por Lawrence (1975, p. 2), Hansen e Mowen (2001, p. 66), VanDerbeck e Nagy (2003, p. 22), Warren, Reeve e Fess (2003, p. 6-7), e Horngren, Datar e Foster (2004a, p.34), todos os custos administrativos das EFPC's, como nas empresas de manufatura, também podem ser classificados em dois grandes grupos: mão-de-obra direta e custos indiretos.

Os objetos de custeio nas EFPC's, e neste estudo de caso, são os planos administrados pelas referidas entidades. Dessa forma, o diagrama apresentado por Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 89), pode ser adaptado da seguinte maneira (Figura 14):

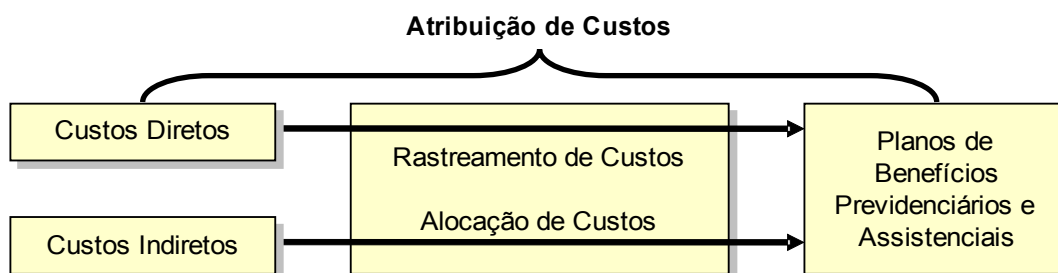


Figura 14: Representação gráfica do relacionamento dos conceitos de custo nas EFPC's  
Fonte: Adaptado de Horngren, Datar e Foster (2004a, p. 89).

Por meio do rastreamento dos custos diretos e da alocação dos custos indiretos, todos os custos administrativos são atribuídos aos objetos de custeio, neste caso, os planos de benefícios previdenciários e assistenciais, apurando-se assim o custo individual da execução de cada plano.

### 6.3 Aplicação do Método de Custeio por Absorção

Para operacionalizar a apuração do custo da execução de cada plano pelo método de absorção será observado o esquema com departamentalização apresentado por Martins (2003, p. 73 e 74), que se resume em seis passos:

- I) separar os custos das despesas;
- II) apropriar os custos diretos diretamente aos produtos;

- III) apropriar os custos indiretos que podem ser alocados diretamente aos departamentos;
- IV) ratear os custos indiretos comuns aos departamentos;
- V) escolher a seqüência de rateio dos custos acumulados nos departamentos de apoio e sua distribuição aos demais departamentos; e
- VI) atribuir os custos indiretos dos departamentos de produção aos produtos.

### 6.3.1 Separar os Custos das Despesas

De acordo com a explanação do tópico 6.2, todos os valores registrados como gastos administrativos nas EFPC's são custos da execução dos planos de benefícios. Assim, serão considerados em sua totalidade nas etapas a seguir.

Os custos foram apresentados no Quadro 17, no tópico 6.1.3, e correspondem a \$ 97.023,71, \$ 93.726,39, \$ 95.055,18, respectivamente aos períodos x1, x2 e x3.

### 6.3.2 Apropriar os Custos Diretos Diretamente aos Produtos

Os únicos custos que podem ser apropriados diretamente são os custos do Departamento de Benefícios Assistenciais: os Departamentos de Benefícios Previdenciários, de Investimentos e de Atendimento executam atividades necessárias aos quatro planos, sem ser possível, devido à estrutura da entidade, identificar quaisquer custos diretos dos planos. Embora seja importante destacar que cada plano pode incorrer em gastos específicos, em nenhum dos três períodos em análise foram observados quaisquer outros custos que pudessem ser atribuídos com exclusividade.

A atribuição dos custos do Departamento de Benefícios Assistenciais somente é possível porque existe apenas um plano de assistência à saúde sendo executado pela entidade. Como todos os custos do Departamento de Benefícios Assistenciais serão atribuídos ao plano de assistência à saúde (P4), podem ser tratados na etapa seguinte.



### 6.3.3 Apropriar os Custos Indiretos que Podem ser Alocados Diretamente aos Departamentos

Uma análise da composição dos saldos de cada conta permitiu identificar os custos indiretos específicos dos departamentos: custos com pessoal, parte da mão-de-obra contratada, correios, telecomunicações, custódia de títulos e documentos, processamento de dados, reprografia, assessoria jurídica, serviços gráficos, depreciações e amortizações, assessoria atuarial, auditoria contábil, auditoria de benefícios e processos, consultorias e assessoria econômico-financeira.

Apenas os custos com aluguel, parte de mão-de-obra contratada, associação de classe, limpeza e conservação, e energia-elétrica constituem os custos indiretos comuns, que não podem ser apropriados aos departamentos sem a utilização de rateios.

Os custos com pessoal foram atribuídos de acordo com a lotação de cada empregado, conforme quadro a seguir (Quadro 21):

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	7.179,75	6.777,72	6.842,92
Assessoria de Gestão e Comunicação	5.000,99	4.795,57	4.963,77
Assessoria Jurídica	1.872,93	1.869,13	1.869,66
Atendimento	5.389,26	5.078,92	5.114,92
Benefícios Assistenciais	17.297,03	15.685,15	15.842,29
Benefícios Previdenciários	7.786,72	7.494,09	7.489,42
Contábil-Financeiro	7.648,08	7.261,97	7.418,17
Diretoria Executiva	5.499,61	4.347,53	4.496,96
Informática	2.238,71	2.146,66	2.179,43
Investimentos	10.115,06	9.233,53	9.402,61
<b>Total</b>	<b>70.028,14</b>	<b>64.690,27</b>	<b>65.620,15</b>

Quadro 21: Custos com pessoal por departamento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A conta de mão-de-obra contratada registra custos com recepcionista, vigilantes, dois contínuos, telefonista e diretor financeiro. Os custos com os dois contínuos e com o diretor financeiro podem ser atribuídos diretamente aos departamentos (Quadro 22), enquanto que os demais custos serão rateados.

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	141,34	141,34	141,34
Contábil-Financeiro	141,34	141,34	141,34
Diretoria Executiva	2.225,22	2.225,22	2.355,17
<b>Total</b>	<b>2.507,90</b>	<b>2.507,90</b>	<b>2.637,85</b>

Quadro 22: Custos com mão-de-obra contratada por departamento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Devido ao grande volume de correspondências enviadas, os custos de envio são controlados mediante apontamento diário, registrando-se a origem das correspondências e o respectivo custo, facilitando a correta atribuição dos custos aos departamentos (Quadro 23).

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	5,04	0,00	4,97
Assessoria de Gestão e Comunicação	5,28	27,18	14,33
Assessoria Jurídica	14,11	5,60	35,34
Atendimento	9,22	4,81	18,37
Benefícios Assistenciais	344,73	55,27	59,53
Benefícios Previdenciários	1.842,77	2.510,07	1.557,91
Contábil-Financeiro	34,02	28,43	1.312,52
Diretoria Executiva	50,71	52,13	47,85
Informática	0,00	0,11	0,11
Investimentos	23,25	29,69	23,58
<b>Total</b>	<b>2.329,13</b>	<b>2.713,29</b>	<b>3.074,51</b>

Quadro 23: Custos com envio de correspondências por departamento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

As linhas telefônicas da entidade são individualizadas, permitindo a atribuição e o acompanhamento dos custos por departamento (Quadro 24).

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	417,92	262,96	100,08
Assessoria de Gestão e Comunicação	100,85	126,44	114,66
Assessoria Jurídica	43,68	52,63	17,95
Atendimento	320,43	508,82	98,88
Benefícios Assistenciais	646,01	780,22	302,89
Benefícios Previdenciários	164,04	196,87	60,29
Contábil-Financeiro	180,19	207,99	66,10
Diretoria Executiva	138,41	167,32	111,03
Informática	76,66	86,10	31,62
Investimentos	319,90	423,37	143,24
<b>Total</b>	<b>2.408,09</b>	<b>2.812,72</b>	<b>1.046,74</b>

Quadro 24: Custos com telecomunicações por departamento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com custódia de títulos e documentos são integralmente atribuíveis ao Departamento de Investimentos, nos valores de \$ 1.908,69, \$ 2.093,05 e \$ 1.959,90, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

Os custos com serviços de processamento de dados referem-se somente a *softwares* e informações destinadas ao acompanhamento das aplicações financeiras, bem como acompanhamento do mercado financeiro, sendo assim também atribuíveis integralmente ao Departamento de Investimentos. Os gastos foram de \$ 1.745,80, em cada um dos três períodos.

Na conta denominada reprografia são registrados todos os custos com cópias e impressões. A entidade mantém contrato com uma empresa que fornece todos os materiais consumidos (papel, *tonner*, etc.) além dos próprios equipamentos. Os valores são controlados por equipamento, sendo que, cada departamento possui pelo menos um equipamento. O quadro a seguir (Quadro 25) demonstra os custos inerentes a cada departamento:

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	104,29	82,16	68,97
Assessoria de Gestão e Comunicação	217,06	393,73	299,47
Assessoria Jurídica	12,83	31,19	14,34
Atendimento	162,77	122,54	113,26
Benefícios Assistenciais	482,72	609,20	569,43
Benefícios Previdenciários	111,46	115,41	118,42
Contábil-Financeiro	122,00	78,91	119,92
Diretoria Executiva	193,15	41,15	82,25
Informática	11,15	44,65	4,60
Investimentos	144,01	192,05	170,45
<b>Total</b>	<b>1.561,44</b>	<b>1.710,99</b>	<b>1.561,11</b>

Quadro 25: Custos com reprografia por departamento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com assessoria jurídica se referem aos serviços de assessoria contratados que são integralmente atribuíveis ao Departamento de Assessoria Jurídica, nos valores de \$ 1.626,28, \$ 1.573,98 e \$ 1.598,82, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

Os custos com serviços gráficos se referem à confecção dos jornais e informativos da entidade e aos serviços de jornalista responsável, sendo dessa forma, integralmente atribuíveis ao Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação, nos valores de \$ 558,19, \$ 1.711,82 e \$ 1.115,85, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

As depreciações e amortizações são atribuíveis aos departamentos conforme o controle de ativo permanente da entidade, que identifica a localização e o responsável de cada um dos bens e direitos registrados (Quadro 26). O *software* integrado que a entidade utiliza, bem como os servidores utilizados para processamento dos dados, são cedidos por uma das patrocinadoras, sem custos, enquanto que o espaço físico é alugado, o que justifica a possibilidade de atribuição sem rateios.

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	254,24	254,53	253,01
Assessoria de Gestão e Comunicação	45,58	68,62	68,62
Assessoria Jurídica	12,62	12,62	12,62
Atendimento	87,07	93,95	97,84
Benefícios Assistenciais	176,27	179,51	179,51
Benefícios Previdenciários	36,00	39,23	39,23
Contábil-Financeiro	181,79	281,75	303,49
Diretoria Executiva	53,69	53,69	53,68
Informática	19,60	19,58	19,58
Investimentos	84,47	87,73	87,73
<b>Total</b>	<b>951,33</b>	<b>1.091,21</b>	<b>1.115,31</b>

Quadro 26: Custos com depreciação e amortização

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com assessoria atuarial, no valor de \$ 839,44 em cada período, são integralmente atribuíveis ao Departamento de Benefícios Previdenciários.

Os custos com auditoria contábil, no valor de \$ 613,23 em cada período, são integralmente atribuíveis ao Departamento Contábil-Financeiro.

O custo com auditoria de benefícios e processo, no valor de \$ 1.807,15, realizado somente no período x3, é integralmente atribuível ao Departamento de Benefícios Previdenciários.

Os custos com consultorias se referem a duas contratações: uma específica do Departamento de Administração, no valor de \$ 235,62 em cada período, e outra específica do Departamento de Investimentos, no valor de \$ 870,81, no período x2.

As assessorias econômico-financeiras foram contratadas em função das necessidades do Departamento de Investimentos (avaliação de riscos e consultoria de investimentos), sendo a este departamento integralmente atribuíveis, nos valores de \$ 493,66, \$ 514,70, e \$ 441,64, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

Identificados e atribuídos todos os custos indiretos específicos, pode ser apresentado um resumo (Quadro 27) dos custos já acumulados nos departamentos:

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	8.338,20	7.754,33	7.646,91
Assessoria de Gestão e Comunicação	5.927,95	7.123,36	6.576,70
Assessoria Jurídica	3.582,45	3.545,15	3.548,73
Atendimento	5.968,75	5.809,04	5.443,27
Benefícios Assistenciais	18.946,76	17.309,35	16.953,65
Benefícios Previdenciários	10.780,43	11.195,11	11.911,86
Contábil-Financeiro	8.920,65	8.613,62	9.974,77
Diretoria Executiva	8.160,79	6.887,04	7.146,94
Informática	2.346,12	2.297,10	2.235,34
Investimentos	14.834,84	15.190,73	13.974,95
<b>Total</b>	<b>87.806,94</b>	<b>85.724,83</b>	<b>85.413,12</b>

Quadro 27: Custos indiretos atribuídos diretamente aos departamentos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Como pode ser observado no quadro anterior (Quadro 27), uma parcela significativa dos custos de cada período pode ser atribuída aos departamentos sem a utilização de rateios: 90,5% dos custos do período x1, 91,5% dos custos período x2 e 89,9% dos custos do período x3, restando apenas 9,5%, 8,5% e 10,1% dos custos dos períodos x1, x2 e x3, respectivamente, para serem rateados aos departamentos.

#### 6.3.4 Ratear os Custos Indiretos Comuns aos Departamentos

Atribuídos todos os custos indiretos específicos aos departamentos, restam ainda os custos comuns a todos os departamentos (Quadro 28), que somente poderão ser atribuídos mediante aplicação de algum critério de rateio (área ocupada, número de empregados, etc.).

<b>Custos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Aluguel	3.697,31	3.697,31	3.697,31
Mão-de-Obra Contratada	957,21	891,30	841,61
Associação de Classe	1.663,59	523,01	2.020,79
Limpeza e Conservação	1.329,08	1.340,09	1.348,80
Refeitório e Cantina	989,58	848,72	1.010,94
Energia-Elétrica	580,00	701,10	722,60
<b>Total</b>	<b>9.216,77</b>	<b>8.001,53</b>	<b>9.642,05</b>

Quadro 28: Custos indiretos comuns a serem rateados aos departamentos  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com aluguel podem ser atribuídos de acordo com a área ocupada por departamento, conforme quadro a seguir (Quadro 29).

<b>Departamentos</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	190	377,68	377,68	377,68
Assessoria de Gestão e Comunicação	140	278,29	278,29	278,29
Assessoria Jurídica	90	178,90	178,90	178,90
Atendimento	300	596,34	596,34	596,34
Benefícios Assistenciais	360	715,61	715,61	715,61
Benefícios Previdenciários	110	218,66	218,66	218,66
Contábil-Financeiro	160	318,05	318,05	318,05
Diretoria Executiva	300	596,34	596,34	596,34
Informática	70	139,15	139,15	139,15
Investimentos	140	278,29	278,29	278,29
<b>Total</b>	<b>1.860</b>	<b>3.697,31</b>	<b>3.697,31</b>	<b>3.697,31</b>

Quadro 29: Rateio dos custos com aluguel  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os saldos das despesas com mão-de-obra contratada, referentes aos serviços de recepcionista, vigilantes e telefonista, e os custos com associação de classe, limpeza e conservação, e refeitório e cantina podem ser atribuídos aos departamentos com base no número de pessoas envolvidas, conforme quadro a seguir (Quadro 30):

<b>Departamentos</b>	<b>Pessoas</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	12	598,72	436,74	632,99
Assessoria de Gestão e Comunicação	6	299,36	218,37	316,49
Assessoria Jurídica	3	149,68	109,19	158,25
Atendimento	12	598,72	436,74	632,99
Benefícios Assistenciais	27	1.347,12	982,66	1.424,22
Benefícios Previdenciários	9	449,04	327,56	474,74
Contábil-Financeiro	10	498,94	363,95	527,49
Diretoria Executiva	5	249,47	181,98	263,74
Informática	5	249,47	181,98	263,74
Investimentos	10	498,94	363,95	527,49
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>4.939,46</b>	<b>3.603,12</b>	<b>5.222,14</b>

Quadro 30: Rateio dos custos com refeitório e cantina, limpeza e conservação, associação de classe e saldos dos gastos com mão-de-obra contratada

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

É importante esclarecer que os valores registrados na conta denominada Associação de Classe referem-se a contribuições efetuadas a Associação Brasileira das Entidades de Previdência Complementar - ABRAPP, e que não foram encontrados critérios de rateio que pudessem melhor atribuir os gastos, que correspondem a 1,4% dos gastos totais, conforme apresentado no Quadro 17, podendo ser qualquer tipo de rateio considerado arbitrário nessa situação. O critério utilizado justifica-se pelo fato de que aquela instituição fornece informações úteis a todos os departamentos da entidade, além de defender os interesses do segmento como um todo.

Resta ainda atribuir aos departamentos os custos com energia-elétrica. A entidade mantém várias contas de energia-elétrica (uma para cada andar no prédio em que executa suas atividades), facilitando assim a atribuição dos custos aos departamentos. Nos casos em que há mais de um departamento por andar, os custos serão atribuídos de acordo com o número de pessoas envolvidas. O critério pode ser considerado justo uma vez que cada pessoa dispõe de um computador para realizar suas atividades. Além dos computadores existem outras duas grandes fontes de consumo: aparelhos de ar condicionado (unidades centrais em cada andar), e iluminação.

O Quadro 31 apresenta o resultado do rateio dos custos de energia-elétrica:

<b>Departamentos</b>	<b>Pessoas</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	12	221,13	242,68	248,30
Assessoria de Gestão e Comunicação	6	18,47	21,59	31,95
Assessoria Jurídica	3	9,23	10,80	15,97
Atendimento	12	44,84	46,16	50,55
Benefícios Assistenciais	27	100,63	142,11	127,62
Benefícios Previdenciários	9	35,14	36,69	43,67
Contábil-Financeiro	10	40,98	51,11	52,16
Diretoria Executiva	5	53,21	80,86	73,60
Informática	5	15,39	17,99	26,62
Investimentos	10	40,98	51,11	52,16
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>580,00</b>	<b>701,10</b>	<b>722,60</b>

Quadro 31: Rateio dos custos com energia-elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O Departamento de Administração foi sobrecarregado em virtude de receber, além dos custos inerentes ao rateio do andar que divide com o Departamento de Benefícios Previdenciários, os demais custos com energia-elétrica da entidade, como por exemplo, o consumo do elevador e iluminação da área externa.

Atribuídos todos os custos indiretos (específicos e comuns), pode ser construído um quadro resumo (Quadro 32) do total dos custos de cada departamento em cada um dos períodos:

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	9.535,73	8.811,43	8.905,88
Assessoria de Gestão e Comunicação	6.524,07	7.641,61	7.203,43
Assessoria Jurídica	3.920,26	3.844,04	3.901,85
Atendimento	7.208,65	6.888,28	6.723,15
Benefícios Assistenciais	21.110,12	19.149,73	19.221,10
Benefícios Previdenciários	11.483,27	11.778,02	12.648,93
Contábil-Financeiro	9.778,62	9.346,73	10.872,47
Diretoria Executiva	9.059,81	7.746,22	8.080,62
Informática	2.750,13	2.636,22	2.664,85
Investimentos	15.653,05	15.884,08	14.832,89
<b>Total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 32: Custo total dos departamentos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

### 6.3.5 Escolher a Seqüência de Rateio dos Custos Acumulados nos Departamentos de Apoio e sua Distribuição aos Demais Departamentos

A denominação desta etapa, efetuada por Martins (2000, p. 74), sugere a adoção do método de alocação seqüencial para alocar os custos dos departamentos de apoio aos departamentos de operação. Entretanto, outras duas possibilidades de alocação podem ser utilizadas: método direto e método recíproco.

O método direto, além de ser o mais utilizado (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p, 42), chama a atenção pela sua simplicidade e objetividade (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 209). No entanto, os métodos recíproco e seqüencial apontam de forma mais precisa os custos de cada departamento por reconhecer as relações interdepartamentais.

O método seqüencial não reconhece completamente as inter-relações existentes entre os departamentos, e ainda apresenta subjetividade quanto à escolha da seqüência de alocação: o Departamento Administrativo presta serviços a todos os demais departamentos, da mesma forma que o Departamento Diretoria Executiva. Qual dever deve ser o primeiro na seqüência de alocação?

A impossibilidade de responder a questão acima, aliada a constatação de que todos os departamentos de apoio (Administração, Assessoria de Gestão e Comunicação, Assessoria Jurídica, Contábil-Financeiro, Diretoria Executiva, e Informática) prestam serviços a todos os outros departamentos, indica que o método de alocação recíproco apresenta-se como a melhor opção para a alocação dos custos. Além disso, o método é reconhecido, conceitualmente, como o mais preciso (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p, 47), e o mais científico (JACOBS; MARSHALL; SMITH, 1993, *apud* MELO, 1995; KAPLAN; ATKINSON, 1989, *apud* MELO, 1995).

Como não existiam controles efetivos na entidade que pudessem medir com precisão a quantidade de serviços prestados pelos departamentos de apoio aos demais departamentos, a distribuição foi realizada com base em estimativas apresentadas pelos responsáveis de cada departamento (Quadro 33). O Departamento de Administração teve seus custos distribuídos com base no número de empregados de cada departamento.

	ADM	AGC	AJ	AT	BA	BP	CF	DE	INF	INV
ADM		6,90	3,45	13,79	31,03	10,34	11,49	5,75	5,75	11,50
AGC	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00
AJ	5,00	3,00		2,00	15,00	25,00	5,00	40,00	2,00	3,00
CF	10,00	2,00	1,00	1,00	65,00	10,00		5,00	1,00	5,00
DE	5,00	5,00	5,00	5,00	20,00	20,00	5,00		1,00	5,00
INF	5,00	5,00	1,00	2,00	35,00	20,00	25,00	1,00		6,00

Quadro 33: Quantidade de serviços prestados pelos departamentos em números relativos  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade



Os resultados encontrados com a aplicação da álgebra matricial<sup>2</sup>, nos três períodos, foram os seguintes (Quadro 34):

<b>Departamentos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Administração	12.536,03	11.713,52	11.978,09
Assessoria de Gestão e Comunicação	9.171,95	10.185,45	9.807,38
Assessoria Jurídica	5.636,00	5.501,83	5.589,55
Atendimento	10.382,13	9.914,12	9.808,68
Benefícios Assistenciais	40.893,62	38.112,44	39.347,18
Benefícios Previdenciários	20.922,14	20.913,06	22.021,81
Contábil-Financeiro	13.803,24	13.200,56	14.781,84
Diretoria Executiva	21.944,97	21.511,89	21.598,23
Informática	4.818,59	4.627,05	4.692,77
Investimentos	24.825,82	24.786,74	23.877,50

Quadro 34: Total dos custos por departamento pelo método de alocação recíproco  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

### 6.3.6 Atribuir os Custos Indiretos dos Departamentos de Produção aos Produtos

Tendo sido apurados os custos totais dos departamentos de operação, os mesmos podem ser atribuídos aos produtos.

Os custos do Departamento de Atendimento podem ser atribuídos aos planos de acordo com o número de atendimentos prestados ou o tempo gasto para cada plano. Como a entidade não possui controle que permita identificar a duração dos atendimentos por tipo de demanda, a atribuição será realizada de acordo com o número de atendimentos efetuados, conforme quadro a seguir (Quadro 35).

<b>Atendimentos efetuados</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Informações sobre o P4	22.436	19.599	25.278
Informações sobre o P3	160	100	145
Informações sobre Empréstimos a Participantes	2.228	2.165	2.082
Total de atendimentos	24.824	21.864	27.505

Quadro 35: Quantidade de atendimentos nos períodos x1, x2 e x3  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A parcela dos custos referente aos atendimentos demandados pelos empréstimos a participantes será atribuída aos planos de acordo com os critérios estabelecidos para a atribuição dos custos do Departamento de Investimento, uma vez que os empréstimos constituem-se em uma forma de investimento, e os atendimentos seriam prestados por aquele departamento caso a entidade não mantivesse um departamento exclusivo para prestar atendimentos.

<sup>2</sup> Uma explanação sobre a aplicação de álgebra matricial para solucionar a transferência recíproca dos custos entre os departamentos pode ser encontrada no trabalho "Alocação de Custos pelo Método Recíproco", apresentado em 1995, pelo Professor Dr. Luiz João Corrar.

O Departamento de Atendimentos não efetua atendimentos referentes aos planos previdenciários P1 e P2. Todas as demandas a respeito dos dois planos são atendidas diretamente pelo Departamento de Benefícios Previdenciários.

Como mencionado no tópico 6.3.2, os custos do Departamento de Benefícios Assistenciais são exclusivos do plano de assistência à saúde (P4).

Os custos do Departamento de Benefícios Previdenciários são atribuíveis aos três planos previdenciários (P1, P2 e P3). O número de participantes de cada plano apresenta-se como uma base consistente para a atribuição dos custos do departamento aos planos (Quadro 20). No entanto, como o P3 tem características diferentes dos outros dois planos, demandando menor quantidade de esforços, o que tornaria completamente injusta a atribuição de custos de acordo com o número de participantes. Conforme estimativa do responsável pelo departamento, cerca de apenas 10% dos esforços do departamento ocorre em função do P3, 40% em função do P1 e 50% em função do P2. Essas estimativas serão consideradas a base de atribuição dos custos do departamento aos planos.

Os custos do Departamento de Investimentos podem ser atribuídos aos planos de acordo com o total de recursos aplicados (Quadro 18).

O quadro a seguir (Quadro 36) apresenta a distribuição dos custos do período x1 aos planos, conforme os critérios estabelecidos:

<b>Departamentos</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
Atendimento	709,91	189,84	69,35	9.413,03	10.382,13
Benefícios Assistenciais	0,00	0,00	0,00	40.893,62	40.893,62
Benefícios Previdenciários	8.368,86	10.461,07	2.092,21	0,00	20.922,14
Investimentos	18.913,60	5.057,68	64,71	789,83	24.825,82
<b>Total</b>	<b>27.992,37</b>	<b>15.708,59</b>	<b>2.226,27</b>	<b>51.096,48</b>	<b>97.023,71</b>

Quadro 36: Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – Período x1

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 37) apresenta a distribuição dos custos do período x2 aos planos, conforme os critérios estabelecidos:

<b>Departamentos</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
Atendimento	746,33	201,45	47,85	8.918,49	9.914,12
Benefícios Assistenciais	0,00	0,00	0,00	38.112,44	38.112,44
Benefícios Previdenciários	8.365,22	10.456,53	2.091,31	0,00	20.913,06
Investimentos	18.843,73	5.086,36	63,24	793,41	24.786,74
<b>Total</b>	<b>27.955,28</b>	<b>15.744,34</b>	<b>2.202,40</b>	<b>47.824,34</b>	<b>93.726,36</b>

Quadro 37: Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – Período x2

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 38) apresenta a distribuição dos custos do período x3 aos planos, conforme os critérios estabelecidos:

<b>Departamentos</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
Atendimento	563,14	153,42	53,60	9.038,52	9.808,68
Benefícios Assistenciais	0,00	0,00	0,00	39.347,18	39.347,18
Benefícios Previdenciários	8.808,72	11.010,91	2.202,18	0,00	22.021,81
Investimentos	18.110,15	4.934,04	60,95	772,36	23.877,50
<b>Total</b>	<b>27.482,01</b>	<b>16.098,37</b>	<b>2.316,73</b>	<b>49.158,06</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 38: Distribuição dos custos dos departamentos aos planos – Período x3

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 39) apresenta um resumo dos custos da execução dos planos, nos três períodos, apurados pelo método de custeio por absorção:

<b>Planos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
P1	27.992,37	27.955,28	27.482,01
P2	15.708,59	15.744,34	16.098,37
P3	2.226,27	2.202,40	2.316,73
P4	51.096,48	47.824,34	49.158,06
<b>Total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 39: Custos dos planos pelo método de custeio por absorção

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Concluída a apuração dos custos de execução dos planos pelo método de custeio por absorção, segue-se para a apuração segundo o método de custeio baseado em atividades (ABC).

#### 6.4 Aplicação do Método de Custeio Baseado em Atividades

Para operacionalizar a apuração do custo de cada plano pelo método de custeio baseado em atividades serão observadas as seis etapas apresentadas por Hansen e Mowen (2001, p. 392-393):

- I) identificar, definir e classificar as atividades e os atributos-chave;
- II) atribuir o custo dos recursos para as atividades;
- III) atribuir o custo de atividades secundárias para as atividades primárias;
- IV) identificar os objetos de custo e especificar o montante de cada atividade consumida por objeto de custo específico;
- V) calcular as taxas de atividades primárias; e
- VI) atribuir os custos de atividades aos objetos de custo.

#### 6.4.1 Identificar, Definir e Classificar as Atividades e os Atributos-Chave

Nakagawa (2001, p. 77) alerta que um dos grandes dilemas na implantação do sistema ABC, e também um dos aspectos mais importantes para o sucesso da implementação, refere-se ao nível de detalhamento. Uma solução para o dilema do nível de detalhamento é a utilização de micro e macro atividades. Nesse sentido, as micro atividades são utilizadas para a busca do aprimoramento constante, enquanto que as macro atividades são utilizadas para o custeamento dos produtos.

Portanto, para a realização desta pesquisa as atividades podem ser consideradas em menor nível de detalhamento, viabilizando a realização do estudo.

As atividades foram identificadas a partir dos conhecimentos profissionais do autor, embasado no levantamento dos processos internos efetuado na entidade pelo Comitê da Qualidade, no final do ano de 2005, para fins de certificação ISO 9001. O autor, além de participante e colaborador da entidade, foi membro efetivo do referido Comitê.

Para facilitar a elaboração do inventário das atividades, foram efetuados levantamentos por departamentos, sendo identificadas 48 (quarenta e oito) macro atividades, que deste momento em diante serão denominadas de “atividades”. Cada uma das atividades identificadas foi definida mediante a utilização de atributos, dando origem a dez dicionários de atividades.

De acordo com Hansen e Mowen (2003, p. 395), o dicionário de atividades nomeia a atividade, descreve as tarefas da atividade, classifica-a em primária ou secundária, e identifica os objetos de custos e os seus direcionadores.

No Departamento de Administração foram identificadas três atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 40):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Administração	Gerenciar as atividades de departamento de Administração	Secundária	Atividades do Departamento de Administração	Horas de mão-de-obra
Fornecer suporte de Recursos Humanos	Executar todas as rotinas inerentes ao fornecimento de mão-de-obra própria	Secundária	Atividades	Horas de mão-de-obra
Fornecer suporte para execução das atividades	Suprir as demandas de materiais e de serviços terceirizados	Secundária	Atividades	Horas de mão-de-obra

Quadro 40: Dicionário de atividades do Departamento de Administração

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Como os custos da atividade “Gerenciar Departamento de Administração” serão atribuídos às outras duas atividades do departamento, “Fornecer Suporte de Recursos Humanos” e “Fornecer Suporte para Execução das Atividades”, que utilizam o mesmo direcionador de atividade (quantidade de horas de mão-de-obra), para fins de custeamento as três atividades podem ser agrupadas e consideradas como uma única atividade: “Atividades do Departamento Administrativo”. Este procedimento simplifica o modelo sem comprometer o custeamento da execução dos planos.

No Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação foram identificadas três atividades, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 41):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação	Gerenciar as atividades de Departamento de Gestão e Comunicação	Secundária	Atividades do Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação	Horas de Mão-de-obra
Assessorar a Gestão	Coordenar o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, Planejamento Estratégico, Análise Crítica; Acompanhar a Realização do Orçamento Administrativo; e Manter programa de desenvolvimento pessoal, gerencial e organizacional	Secundária	Atividades do Departamento Diretoria Executiva	Horas de Mão-de-obra
Assessorar a Comunicação	Repassar as informações às partes interessadas, por meio dos veículos apropriados	Primária	Planos	Horas de Mão-de-obra

Quadro 41: Dicionário de atividades do Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento de Assessoria Jurídica foram identificadas três atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 42):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Assessoria Jurídica	Gerenciar as atividades de Departamento de Assessoria Jurídica	Secundária	Atividades do Departamento de Assessoria Jurídica	Horas de Mão-de-obra
Prestar suporte jurídico	Prestar serviços de suporte jurídico às áreas, emitindo pareceres quando necessário	Secundária	Atividades	Horas de Mão-de-obra
Representar judicialmente	Representar judicialmente a entidade, acompanhando o andamento dos processos	Primária	Planos	Horas de Mão-de-obra

Quadro 42: Dicionário de atividades do Departamento de Assessoria Jurídica  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento de Atendimento foram identificadas três atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 43):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Atendimento	Gerenciar as atividades do Departamento de Atendimento	Secundária	Atividades do Departamento de Atendimento	Horas de Mão-de-obra
Prestar atendimento pessoalmente	Atender pessoalmente os participantes e conveniados da rede credenciada, fornecendo as informações solicitadas	Primária	Planos	Quantidade de atendimentos
Prestar atendimento telefonicamente	Atender por meio de central telefônica os participantes e os conveniados da rede credenciada, fornecendo as informações solicitadas	Primária	Planos	Quantidade de atendimentos

Quadro 43: Dicionário de atividades do Departamento de Atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento de Benefícios Assistenciais foram identificadas sete atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 44):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Benefícios Assistenciais	Gerenciar as atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais	Secundária	Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais	Horas de mão-de-obra
Gerenciar cadastro de beneficiários	Gerenciar o cadastro dos beneficiários do plano de assistência à saúde	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Gerenciar rede credenciada	Gerenciar a rede credenciada do plano de assistência à saúde	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Registrar eventos assistenciais	Registrar os eventos de assistência à saúde	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Avaliar procedimentos	Avaliar e deferir ou indeferir os procedimentos médico-hospitalar e odontológicos	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Prestar atendimento social	Prestar atendimento social aos participantes durante internação hospitalar ou domiciliar	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Cumprir obrigações legais	Cumprir as obrigações legais pertinentes ao plano de assistência à saúde solicitadas pela ANS	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra

Quadro 44: Dicionário de atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Considerando que todas as atividades do Departamento de Departamento de Benefícios Assistenciais são realizadas em função do plano de assistência à saúde (P4), para fins de custeamento da execução dos planos as atividades podem e serão agregadas em uma só atividade primária: “Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais”. Tal procedimento não seria aplicável se a entidade operasse mais de um plano de assistência à saúde, ou ainda, caso qualquer uma das atividades identificadas do departamento prestasse serviço a qualquer outra atividade da entidade. As atividades deste departamento apenas consomem recursos e atividades fornecidos pelos outros departamentos.

No Departamento de Benefícios Previdenciários foram identificadas sete atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 45):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Benefícios Previdenciários	Gerenciar as atividades do Departamento de Benefícios Previdenciários	Secundária	Atividades do Departamento de Benefícios Previdenciários	Horas de mão-de-obra
Prestar informações aos participantes	Prestar informações sobre os planos	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Aderir participantes	Efetuar a adesão dos participantes nos planos	Primária	Planos	Número de adesões
Conceder benefícios	Conceder benefícios previdenciários aos participantes	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Calcular benefícios	Calcular os benefícios dos participantes	Primária	Planos	Número de Benefícios
Avaliar planos	Avaliar a utilização dos recursos acumulados	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra
Analisar solicitação de pecúlio	Analisar e deferir ou indeferir os processos de solicitação de pecúlio por morte	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra

Quadro 45: Dicionário de atividades do Departamento de Benefícios Previdenciários

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento Contábil-Financeiro foram identificadas quatro atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 46):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento Contábil-Financeiro	Gerenciar as atividades do Departamento Contábil-Financeiro	Secundária	Atividades do Departamento Contábil-Financeiro	Horas de mão-de-obra
Efetuar recebimentos e pagamentos	Efetuar os recebimentos e pagamentos, registrando todas as informações necessárias	Primária	Planos	Número de recebimentos e pagamentos
Escriturar contabilidade	Escriturar a contabilidade	Primária	Planos	Número de lançamentos
Apurar tributos	Apurar tributos conforme a legislação determina	Primária	Planos	Horas de mão-de-obra

Quadro 46: Dicionário de atividades do Departamento Contábil-Financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento de Informática foram identificadas três atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 47):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Informática	Gerenciar as atividades do Departamento de Informática	Secundária	Atividades do Departamento de Informática	Horas de mão-de-obra
Prestar suporte de informática	Prestar serviços de suporte de <i>hardware</i> e <i>software</i> aos usuários internos	Secundária	Atividades	Horas de mão-de-obra
Processar dados	Executar e/ou acompanhar rotinas de processamento de dados	Secundária	Atividades	Horas de mão-de-obra

Quadro 47: Dicionário de atividades do Departamento de Informática

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade



No Departamento de Investimentos foram identificadas seis atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 48):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento de Investimentos	Gerenciar as atividades do Departamento de Investimentos	Secundária	Atividades do Departamento de Investimentos	Horas de mão-de-obra
Controlar Investimentos	Controlar e acompanhar os investimentos realizados no mercado financeiro	Secundária	Atividades de Investir em Renda Fixa e Renda Variável	Horas de mão-de-obra
Investir em Renda Fixa	Analisar as possibilidades de novos investimentos, e investir e resgatar no segmento	Primária	Investimentos em Renda Fixa	Montante aplicado
Investir em Renda Variável	Analisar as possibilidades de novos investimentos, e investir e resgatar no segmento	Primária	Investimentos em Renda Variável	Montante aplicado
Investir em Mercado Imobiliário	Analisar as possibilidades de novos investimentos, e investir e resgatar no segmento	Primária	Investimentos em Mercado Imobiliário	Montante aplicado
Investir em Operações com Participantes	Conceder e controlar os empréstimos a participantes	Primária	Empréstimos a Participantes	Montante aplicado

Quadro 48: Dicionário de atividades do Departamento de Investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

No Departamento da Diretoria Executiva foram identificadas quatro atividades principais, conforme dicionário de atividades a seguir (Quadro 49):

<b>Nome da Atividade</b>	<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Tipo da Atividade</b>	<b>Objeto de Custo</b>	<b>Direcionador da Atividade</b>
Gerenciar Departamento Diretoria Executiva	Presidir a entidade e Gerenciar as atividades do Departamento Diretoria Executiva	Secundária	Atividades do Departamento Diretoria Executiva	Horas de mão-de-obra utilizadas em cada atividade
Dirigir financeiramente	Dirigir a entidade quanto às questões contábeis e financeiras	Secundária	Atividades Financeiras	Horas de mão-de-obra
Dirigir administrativa-mente	Dirigir a entidade quanto às questões administrativas e de benefícios previdenciários e assistenciais	Secundária	Atividades	Horas de mão-de-obra
Secretariar a diretoria executiva	Secretariar os diretores e o presidente	Secundária	Atividades do Departamento Diretoria Executiva	Horas de mão-de-obra

Quadro 49: Dicionário de atividades do Departamento de Diretoria Executiva

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 50) apresenta um resumo das atividades identificadas:

<b>Nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>Classificação</b>
1	Gerenciar Departamento de Administração	Secundária
2	Fornecer suporte de Recursos Humanos	Secundária
3	Fornecer suporte para execução das atividades	Secundária
4	Gerenciar Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação	Secundária
5	Assessorar a Gestão	Secundária
6	Assessorar a Comunicação	Primária
7	Gerenciar Departamento de Assessoria Jurídica	Secundária
8	Prestar suporte jurídico	Secundária
9	Representar judicialmente	Primária
10	Gerenciar Departamento de Atendimento	Secundária
11	Atender participantes	Primária
12	Atender conveniados	Primária
13	Gerenciar Departamento de Benefícios Assistenciais	Secundária
14	Gerenciar cadastro de beneficiários	Primária
15	Gerenciar rede credenciada	Primária
16	Registrar eventos assistenciais	Primária
17	Avaliar procedimentos	Primária
18	Prestar atendimento social	Primária
19	Cumprir obrigações legais	Primária
20	Gerenciar Departamento de Benefícios Previdenciários	Secundária
21	Informar participantes	Primária
22	Aderir participantes	Primária
23	Conceder benefícios	Primária
24	Calcular benefícios	Primária
25	Avaliar planos	Primária
26	Analisar solicitação de pecúlio	Primária
27	Gerenciar Departamento Contábil-Financeiro	Secundária
28	Efetuar recebimentos e pagamentos	Primária
29	Escriturar contabilidade	Primária
30	Apurar tributos	Primária
31	Gerenciar Departamento de Informática	Secundária
32	Prestar suporte de informática	Secundária
33	Processar dados	Secundária
34	Gerenciar Departamento de Investimentos	Secundária
35	Controlar Investimentos	Secundária
36	Investir em Renda Fixa	Primária
37	Investir em Renda Variável	Primária
38	Investir em Mercado Imobiliário	Primária
39	Investir em Operações com Participantes	Primária
40	Gerenciar Departamento Diretoria Executiva	Secundária
41	Dirigir financeiramente	Secundária
42	Dirigir administrativamente	Secundária
43	Secretariar a diretoria executiva	Secundária

Quadro 50: Resumo das atividades identificadas

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Tendo em vista o agrupamento de algumas atividades, conforme exposto anteriormente, das 43 atividades identificadas, apresentadas no Quadro 50, serão custeadas 35 atividades, apresentadas no quadro a seguir (Quadro 51):

<b>Nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>Classificação</b>
1	Atividades do Departamento Administrativo	Secundária
2	Gerenciar Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação	Secundária
3	Assessorar a Gestão	Secundária
4	Assessorar a Comunicação	Primária
5	Gerenciar Departamento de Assessoria Jurídica	Secundária
6	Prestar suporte jurídico	Secundária
7	Representar judicialmente	Secundária
8	Gerenciar Departamento de Atendimento	Secundária
9	Atender participantes	Primária
10	Atender conveniados	Primária
11	Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais	Primária
12	Gerenciar Departamento de Benefícios Previdenciários	Secundária
13	Prestar Informações aos participantes	Primária
14	Aderir participantes	Primária
15	Conceder benefícios	Primária
16	Calcular benefícios	Primária
17	Avaliar planos	Primária
18	Analisar solicitação de pecúlio	Primária
19	Gerenciar Departamento Contábil-Financeiro	Secundária
20	Efetuar recebimentos e pagamentos	Primária
21	Escriturar contabilidade	Primária
22	Apurar tributos	Primária
23	Gerenciar Departamento de Informática	Secundária
24	Prestar suporte de informática	Secundária
25	Processar dados	Secundária
26	Gerenciar Departamento de Investimentos	Secundária
27	Controlar Investimentos	Secundária
28	Investir em Renda Fixa	Primária
29	Investir em Renda Variável	Primária
30	Investir em Mercado Imobiliário	Primária
31	Investir em Operações com Participantes	Primária
32	Gerenciar Departamento Diretoria Executiva	Secundária
33	Dirigir financeiramente	Secundária
34	Dirigir administrativamente	Secundária
35	Secretariar a diretoria executiva	Secundária

Quadro 51: Resumo das atividades identificadas que serão custeadas

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

#### 6.4.2 Atribuir o Custo dos Recursos para as Atividades

Identificadas e descritas as atividades, determina-se quanto custa para realizar cada atividade. Os recursos consumidos são atribuídos às atividades por meio de rastreamento direto ou de direcionadores de recursos, que são fatores que mensuram o consumo de recursos pelas atividades (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 396-397).

Os custos com pessoal foram levantados individualmente e atribuídos às atividades por meio de alocação direta. Os resultados obtidos estão apresentados no quadro a seguir (Quadro 52):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	7.179,75	6.777,72	6.842,92
Gerenciar Depto Ass. de Gestão e Comunicação	1.946,05	1.866,12	1.931,57
Assessorar a gestão	2.040,78	1.956,95	2.025,59
Assessorar a comunicação	1.014,16	972,50	1.006,61
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	992,31	990,29	990,58
Prestar suporte jurídico	440,31	439,42	439,54
Representar judicialmente	440,31	439,42	439,54
Gerenciar Depto de Atendimento	606,68	567,39	564,89
Prestar atendimento pessoalmente	2.028,19	1.913,24	1.929,57
Prestar atendimento telefonicamente	2.754,39	2.598,29	2.620,46
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	17.297,03	15.685,15	15.842,29
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	2.097,68	2.018,85	2.017,59
Prestar Informações aos participantes	1.328,85	1.278,91	1.278,12
Aderir participantes	918,47	883,96	883,40
Conceder benefícios	1.166,22	1.122,39	1.121,69
Calcular benefícios	1.099,89	1.058,56	1.057,90
Avaliar planos	831,48	800,23	799,73
Analisar solicitação de pecúlio	344,13	331,19	330,99
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	1.942,36	1.844,30	1.883,97
Efetuar recebimentos e pagamentos	2.134,83	2.027,05	2.070,65
Escriturar contabilidade	3.262,66	3.097,95	3.164,59
Apurar tributos	308,23	292,67	298,96
Prestar suporte de informática	406,14	389,44	395,38
Processar dados	1.832,57	1.757,22	1.784,05
Gerenciar Depto de Investimentos	1.648,06	1.492,49	1.518,83
Controlar investimentos	2.615,61	2.368,70	2.410,50
Investir em renda fixa	1.198,64	1.085,49	1.104,65
Investir em renda variável	2.983,23	2.701,62	2.749,30
Investir em mercado imobiliário	534,58	507,59	518,51
Investir em operações com participantes	1.134,94	1.077,64	1.100,82
Dirigir administrativamente	3.124,16	2.469,70	2.554,59
Secretariar a diretoria executiva	2.375,45	1.877,83	1.942,37
<b>Total</b>	<b>70.028,14</b>	<b>64.690,27</b>	<b>65.620,15</b>

Quadro 52: Custos com pessoal por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com pessoal referem-se somente ao quadro de empregados da entidade, o que justifica não haver custos em algumas atividades, nas quais a mão-de-obra é contratada (terceirizada) e registrada em conta específica.

A conta de mão-de-obra contratada registra os custos com recepcionista, vigilantes, dois contínuos, telefonista e diretor financeiro. Os custos com os dois contínuos e com o diretor financeiro podem ser atribuídos diretamente às atividades (Quadro 53), enquanto que os demais gastos serão rateados.

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	141,34	141,34	141,34
Efetuar recebimentos e pagamentos	141,34	141,34	141,34
Dirigir financeiramente	2.225,22	2.225,22	2.355,17
<b>Total</b>	<b>2.507,90</b>	<b>2.507,90</b>	<b>2.637,85</b>

Quadro 53: Custos com mão-de-obra contratada por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Devido ao grande volume de correspondências enviadas, os custos com envio são controlados mediante apontamento diário, registrando-se a origem das correspondências e o respectivo custo de envio, o que permite a alocação direta dos custos às atividades (Quadro 54).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	5,04	0,00	4,97
Gerenciar Depto Ass. de Gestão e Comunicação	5,28	27,18	14,33
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	14,11	5,60	35,34
Gerenciar Depto de Atendimento	9,22	4,81	18,37
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	344,73	55,27	59,53
Conceder benefícios	0,00	1,67	0,12
Calcular benefícios	1.842,77	2.508,40	1.555,70
Analisar solicitação de pecúlio	0,00	0,00	2,09
Efetuar recebimentos e pagamentos	34,02	28,43	24,36
Apurar tributos	0,00	0,00	1.288,16
Gerenciar Depto de Informática	0,00	0,11	0,11
Gerenciar Depto de Investimentos	13,51	29,69	12,56
Controlar investimentos	9,74	0,00	0,00
Investir em mercado imobiliário	0,00	0,00	11,02
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	50,71	50,34	46,94
Dirigir financeiramente	0,00	0,91	0,11
Dirigir administrativamente	0,00	0,88	0,80
<b>Total</b>	<b>2.329,13</b>	<b>2.713,29</b>	<b>3.074,51</b>

Quadro 54: Custos com envio de correspondências por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A individualização das linhas telefônicas da entidade facilita a atribuição dos custos às atividades. Os custos com telecomunicações por atividade podem ser observados no quadro a seguir (Quadro 55):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	417,92	262,96	100,08
Gerenciar Depto Ass. de Gestão e Comunicação	100,85	126,44	114,66
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	43,68	52,63	17,95
Prestar atendimento telefonicamente	320,43	508,82	98,88
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	646,01	780,22	302,89
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	10,60	32,33	29,82
Conceder benefícios	63,93	69,15	13,66
Calcular benefícios	63,93	67,62	10,77
Avaliar planos	15,99	17,57	4,08
Analisar solicitação de pecúlio	9,59	10,20	1,96
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	16,47	13,39	15,66
Efetuar recebimentos e pagamentos	62,99	74,44	19,30
Escriturar contabilidade	100,73	120,16	31,14
Gerenciar Depto de Informática	76,66	86,10	31,62
Gerenciar Depto de Investimentos	46,43	43,55	43,38
Controlar investimentos	80,14	99,97	24,64
Investir em renda fixa	59,26	94,46	21,93
Investir em renda variável	59,26	94,46	21,93
Investir em mercado imobiliário	37,23	45,21	15,45
Investir em operações com participantes	37,58	45,72	15,91
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	56,27	62,26	52,02
Dirigir financeiramente	30,51	33,87	20,86
Dirigir administrativamente	51,63	71,19	38,15
<b>Total</b>	<b>2.408,09</b>	<b>2.812,72</b>	<b>1.046,74</b>

Quadro 55: Custos com telecomunicações por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

As atividades que não receberam custos com telecomunicações tiveram seus custos alocados às atividades de gerenciamento do departamento, em virtude de não ter sido possível identificar o real consumo.

Os custos com custódia de títulos e documentos são integralmente atribuíveis à atividade “Controlar Investimentos”, nos valores de \$ 1.908,69, \$ 2.093,05 e \$ 1.959,90, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

Os custos com serviços de processamento de dados referem-se somente a *softwares* e informações destinadas ao acompanhamento das aplicações financeiras, bem como acompanhamento do mercado financeiro. De acordo com as informações obtidas em cada *software*, os custos puderam ser alocados em duas atividades específicas, conforme Quadro 56.

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Investir em renda fixa	843,32	843,32	843,32
Investir em renda variável	902,48	902,48	902,48
<b>Total</b>	<b>1.745,80</b>	<b>1.745,80</b>	<b>1.745,80</b>

Quadro 56: Custos com processamento de dados por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Na conta denominada “Reprografia” são registrados todos os custos com cópias e impressões. A entidade mantém contrato com uma empresa que fornece todos os materiais consumidos (papel, *tonner*, etc.) além dos próprios equipamentos. Os custos são controlados por equipamento, sendo que cada departamento possui pelo menos um equipamento. Como não havia controle que permitisse identificar qual atividade consumiu os recursos, os valores foram alocados nas atividades de gerenciamento. O resultado da alocação, conforme o critério estabelecido, pode ser observado no quadro a seguir (Quadro 57).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	104,29	82,16	68,97
Gerenciar Depto Ass. de Gestão e Comunicação	217,06	393,73	299,47
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	12,83	31,19	14,34
Gerenciar Depto de Atendimento	162,77	122,54	113,26
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	482,72	609,20	569,43
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	111,46	115,41	118,42
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	122,00	78,91	119,92
Gerenciar Depto de Informática	11,15	44,65	4,60
Gerenciar Depto de Investimentos	144,01	192,05	170,45
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	193,15	41,15	82,25
<b>Total</b>	<b>1.561,44</b>	<b>1.710,99</b>	<b>1.561,11</b>

Quadro 57: Custos com reprografia por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com assessoria jurídica referem-se aos serviços de assessoria contratados, que são integralmente atribuíveis às atividades do Departamento de Assessoria Jurídica, conforme quadro a seguir (Quadro 58).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Prestar suporte jurídico	724,02	671,72	696,56
Representar judicialmente	902,26	902,26	902,26
<b>Total</b>	<b>1.626,28</b>	<b>1.573,98</b>	<b>1.598,82</b>

Quadro 58: Custos com assessoria jurídica por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os custos com serviços gráficos se referem à confecção dos jornais e informativos da entidade e aos serviços contratado de jornalista responsável, sendo dessa forma, integralmente atribuíveis à atividade “Assessorar a Comunicação”, nos valores de \$ 558,19, \$ 1.711,82 e \$ 1.115,85, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente.

As depreciações e amortizações são atribuíveis às atividades conforme o controle de ativo permanente da entidade, que identifica a localização e o responsável pelos bens e direitos. O *software* integrado que a entidade utiliza, bem

como os servidores utilizados para processamento dos dados, são cedidos por uma das patrocinadoras, sem custos, enquanto que o espaço físico é alugado, o que justifica a possibilidade de alocação direta.

Os custos com assessoria atuarial, no valor de \$ 839,44 em cada período, são integralmente atribuíveis à atividade “Avaliar planos”.

Os custos com auditoria contábil, no valor de \$ 613,23 em cada período, são integralmente atribuíveis à atividade “Escriturar contabilidade”.

O custo com auditoria de benefícios e processo, no valor de \$ 1.807,15, realizado somente no período x3, refere-se à auditoria de todo o conjunto de procedimentos realizados pelo Departamento de Benefícios Previdenciários. Dessa forma, o valor será atribuído à atividade de gerenciamento do departamento.

Os custos com consultorias se referem a duas contratações: uma específica do Departamento de Administração, no valor de \$ 235,62 em cada período, atribuível às “Atividades administrativas”, e outra específica do Departamento de Investimentos, no valor de \$ 870,81, somente no período x2, atribuível à atividade “Controlar investimentos”.

As assessorias econômico-financeiras foram contratadas em função das necessidades do Departamento de Investimentos (avaliação de riscos e consultoria de investimentos), sendo a este departamento integralmente atribuíveis, nos valores de \$ 493,66, \$ 514,70, e \$ 441,64, nos períodos de x1, x2 e x3, respectivamente. Desses montantes, \$ 310,12 em cada período se refere à atividade “Investir em renda variável”, e o restante à atividade “Investir em renda fixa”.

Atribuídos todos os custos indiretos específicos às atividades, restam ainda os custos indiretos comuns (Quadro 59), que somente poderão ser atribuídos mediante aplicação de algum critério de rateio (área ocupada, número de empregados, etc.).

<b>Custos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Aluguel	3.697,31	3.697,31	3.697,31
Mão-de-Obra Contratada	957,21	891,30	841,61
Associação de Classe	1.663,59	523,01	2.020,79
Limpeza e Conservação	1.329,08	1.340,09	1.348,80
Refeitório e Cantina	989,58	848,72	1.010,94
Energia-Elétrica	580,00	701,10	722,60
<b>Total</b>	<b>9.216,77</b>	<b>8.001,53</b>	<b>9.642,05</b>

Quadro 59: Custos indiretos a serem rateados às atividades

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade



Os custos com aluguel podem ser atribuídos de acordo com a área utilizada pelos departamentos para a realização das atividades, conforme quadro a seguir (Quadro 60). Nas situações em que houve diferenças de arredondamento, o ajuste foi realizado na atividade de gerenciamento de cada departamento.

<b>Atividades</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	190	377,68	377,68	377,68
Gerenciar Depto Ass. Gestão e Comunicação	20	39,75	39,75	39,75
Assessorar a gestão	60	119,27	119,27	119,27
Assessorar a comunicação	60	119,27	119,27	119,27
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	20	39,76	39,76	39,76
Prestar suporte jurídico	35	69,57	69,57	69,57
Representar judicialmente	35	69,57	69,57	69,57
Gerenciar Depto de Atendimento	20	39,79	39,79	39,79
Prestar atendimento pessoalmente	240	477,04	477,04	477,04
Prestar atendimento telefonicamente	40	79,51	79,51	79,51
Atividades do Depto de Benef. Assistenciais	360	715,61	715,61	715,61
Gerenciar Depto de Benef. Previdenciários	20	39,75	39,75	39,75
Prestar Informações aos participantes	10	19,88	19,88	19,88
Aderir participantes	10	19,88	19,88	19,88
Conceder benefícios	10	19,88	19,88	19,88
Calcular benefícios	30	59,63	59,63	59,63
Avaliar planos	20	39,76	39,76	39,76
Analisar solicitação de pecúlio	10	19,88	19,88	19,88
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	20	39,75	39,75	39,75
Efetuar recebimentos e pagamentos	60	119,27	119,27	119,27
Escriturar contabilidade	60	119,27	119,27	119,27
Apurar tributos	20	39,76	39,76	39,76
Gerenciar Depto de Informática	20	39,75	39,75	39,75
Prestar suporte de informática	20	39,76	39,76	39,76
Processar dados	30	59,64	59,64	59,64
Gerenciar Depto de Investimentos	20	39,73	39,73	39,73
Controlar investimentos	40	79,52	79,52	79,52
Investir em renda fixa	20	39,76	39,76	39,76
Investir em renda variável	20	39,76	39,76	39,76
Investir em mercado imobiliário	20	39,76	39,76	39,76
Investir em operações com participantes	20	39,76	39,76	39,76
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	120	238,53	238,53	238,53
Dirigir financeiramente	60	119,27	119,27	119,27
Dirigir administrativamente	60	119,27	119,27	119,27
Secretariar a diretoria executiva	60	119,27	119,27	119,27
<b>Total</b>	<b>1860</b>	<b>3.697,31</b>	<b>3.697,31</b>	<b>3.697,31</b>

Quadro 60: Custos com aluguel por atividade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Os saldos das despesas com mão-de-obra contratada, referentes aos serviços de recepcionista, vigilantes e telefonista, e os custos com associação de classe, limpeza e conservação, e refeitório e cantina podem ser atribuídos às atividades com base na quantidade de horas de mão-de-obra, conforme quadro a seguir (Quadro 61). Nas situações em que houve diferenças de arredondamento, o ajuste foi realizado na atividade de gerenciamento de cada departamento.

<b>Atividades</b>	<b>Hs</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	2.640	598,72	436,74	632,99
Gerenciar Depto Ass. Gestão e Comunicação	220	49,89	36,39	52,74
Assessorar a gestão	440	99,79	72,79	105,50
Assessorar a comunicação	660	149,68	109,19	158,25
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	220	49,90	36,39	52,75
Prestar suporte jurídico	220	49,89	36,40	52,75
Representar judicialmente	220	49,89	36,40	52,75
Gerenciar Depto de Atendimento	220	49,90	36,39	52,75
Prestar atendimento pessoalmente	1.540	349,25	254,77	369,24
Prestar atendimento telefonicamente	880	199,57	145,58	211,00
Atividades do Depto de Benef. Assistenciais	5.940	1.347,12	982,66	1.424,22
Gerenciar Depto de Benef. Previdenciários	220	49,90	36,37	52,74
Prestar Informações aos participantes	330	74,84	54,60	79,12
Aderir participantes	220	49,89	36,40	52,75
Conceder benefícios	220	49,89	36,40	52,75
Calcular benefícios	660	149,68	109,19	158,25
Avaliar planos	220	49,89	36,40	52,75
Analisar solicitação de pecúlio	110	24,95	18,20	26,38
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	220	49,90	36,38	52,74
Efetuar recebimentos e pagamentos	660	149,68	109,19	158,25
Escriturar contabilidade	1.100	249,47	181,98	263,75
Apurar tributos	220	49,89	36,40	52,75
Gerenciar Depto de Informática	220	49,90	36,39	52,75
Prestar suporte de informática	220	49,89	36,40	52,75
Processar dados	660	149,68	109,19	158,24
Gerenciar Depto de Investimentos	220	49,90	36,40	52,76
Controlar investimentos	660	149,68	109,19	158,25
Investir em renda fixa	330	74,84	54,59	79,12
Investir em renda variável	330	74,84	54,59	79,12
Investir em mercado imobiliário	330	74,84	54,59	79,12
Investir em operações com participantes	330	74,84	54,59	79,12
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	220	49,90	36,39	52,74
Dirigir financeiramente	220	49,89	36,40	52,75
Dirigir administrativamente	220	49,89	36,40	52,75
Secretariar a diretoria executiva	440	99,79	72,79	105,50
<b>Total</b>	<b>21.780</b>	<b>4.939,46</b>	<b>3.603,12</b>	<b>5.222,14</b>

Quadro 61: Rateio dos custos com refeitório e cantina, limpeza e conservação, associação de classe e saldos dos gastos com mão-de-obra contratada

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Não foram encontrados critérios de rateio que pudessem melhor atribuir os gastos dos valores registrados na conta denominada “Associação de Classe”, que se referem às contribuições efetuadas à Associação Brasileira das Entidades de Previdência Complementar – ABRAPP. No entanto, os valores registrados naquela conta correspondem apenas a 1,4% dos gastos totais, conforme apresentado no Quadro 18, e qualquer outro tipo de rateio também poderia ser considerado arbitrário. O critério adotado justifica-se pelo fato de que a ABRAPP fornece informações úteis a todas as atividades da entidade, além de defender os interesses do segmento como um todo.

Resta ainda atribuir os custos com energia-elétrica às atividades. A atribuição será efetuada conforme a quantidade de horas de mão-de-obra, respeitando os valores consumidos em cada departamento (Quadro 31), uma vez que a entidade mantém várias contas para controlar o consumo e os custos. Os resultados obtidos na aplicação dos critérios foram os seguintes (Quadro 62):

<b>Atividades</b>	<b>Hs</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	2.640	221,13	242,68	248,30
Gerenciar Depto Ass. Gestão e Comunicação	220	3,07	3,59	5,32
Assessorar a gestão	440	6,16	7,20	10,65
Assessorar a comunicação	660	9,24	10,80	15,98
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	220	3,07	3,60	5,33
Prestar suporte jurídico	220	3,08	3,60	5,32
Representar judicialmente	220	3,08	3,60	5,32
Gerenciar Depto de Atendimento	220	3,73	3,84	4,21
Prestar atendimento pessoalmente	1.540	26,16	26,93	29,49
Prestar atendimento telefonicamente	880	14,95	15,39	16,85
Atividades do Depto de Benef. Assistenciais	5.940	100,63	142,11	127,62
Gerenciar Depto de Benef. Previdenciários	220	3,92	4,06	4,85
Prestar Informações aos participantes	330	5,86	6,12	7,28
Aderir participantes	220	3,90	4,08	4,85
Conceder benefícios	220	3,90	4,08	4,85
Calcular benefícios	660	11,71	12,23	14,56
Avaliar planos	220	3,90	4,08	4,85
Analisar solicitação de pecúlio	110	1,95	2,04	2,43
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	220	4,10	5,11	5,21
Efetuar recebimentos e pagamentos	660	12,29	15,33	15,65
Escriturar contabilidade	1.100	20,49	25,56	26,08
Apurar tributos	220	4,10	5,11	5,22
Gerenciar Depto de Informática	220	3,08	3,60	5,33
Prestar suporte de informática	220	3,08	3,60	5,32
Processar dados	660	9,23	10,79	15,97
Gerenciar Depto de Investimentos	220	4,09	5,10	5,23
Controlar investimentos	660	12,29	15,33	15,65
Investir em renda fixa	330	6,15	7,67	7,82
Investir em renda variável	330	6,15	7,67	7,82
Investir em mercado imobiliário	330	6,15	7,67	7,82
Investir em operações com participantes	330	6,15	7,67	7,82
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	220	10,65	16,18	14,72
Dirigir financeiramente	220	10,64	16,17	14,72
Dirigir administrativamente	220	10,64	16,17	14,72
Secretariar a diretoria executiva	440	21,28	32,34	29,44
<b>Total</b>	<b>21.780</b>	<b>580,00</b>	<b>701,10</b>	<b>722,60</b>

Quadro 62: Rateio dos custos com energia-elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Atividades do Departamento Administrativo” foi sobrecarregada em virtude de receber os custos comuns de energia-elétrica da entidade, como por exemplo, o consumo do elevador e iluminação da área externa.

Tendo sido efetuadas todas as atribuições dos custos da entidade às atividades, pode ser apresentado um quadro resumo (Quadro 63) do custo total de cada atividade, antes da distribuição dos custos das atividades secundárias:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	9.535,73	8.811,43	8.905,88
Gerenciar Depto Ass. de Gestão e Comunicação	2.407,53	2.561,82	2.526,46
Assessorar a gestão	2.266,00	2.156,21	2.261,01
Assessorar a comunicação	1.850,54	2.923,58	2.415,96
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	1.168,28	1.172,08	1.168,67
Prestar suporte jurídico	1.286,87	1.220,71	1.263,74
Representar judicialmente	1.465,11	1.451,25	1.469,44
Gerenciar Depto de Atendimento	959,16	868,71	891,11
Prestar atendimento pessoalmente	2.880,64	2.671,98	2.805,34
Prestar atendimento telefonicamente	3.368,85	3.347,59	3.026,70
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	21.110,12	19.149,73	19.221,10
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	2.349,31	2.286,00	4.109,55
Prestar Informações aos participantes	1.429,43	1.359,51	1.384,40
Aderir participantes	992,14	944,32	960,88
Conceder benefícios	1.303,82	1.253,57	1.212,95
Calcular benefícios	3.227,61	3.815,63	2.856,81
Avaliar planos	1.780,46	1.737,48	1.740,61
Analisar solicitação de pecúlio	400,50	381,51	383,73
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	2.356,37	2.299,59	2.420,74
Efetuar recebimentos e pagamentos	2.654,42	2.515,05	2.548,82
Escriturar contabilidade	4.365,85	4.158,15	4.218,06
Apurar tributos	401,98	373,94	1.684,85
Gerenciar Depto de Informática	200,14	230,18	153,74
Prestar suporte de informática	498,87	469,20	493,21
Processar dados	2.051,12	1.936,84	2.017,90
Gerenciar Depto de Investimentos	2.030,20	1.926,74	1.930,67
Controlar investimentos	4.855,67	5.636,57	4.648,46
Investir em renda fixa	2.405,51	2.329,87	2.228,12
Investir em renda variável	4.375,84	4.110,70	4.110,53
Investir em mercado imobiliário	692,56	654,82	671,68
Investir em operações com participantes	1.293,27	1.225,38	1.243,43
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	652,90	498,54	540,88
Dirigir financeiramente	2.435,53	2.431,84	2.562,88
Dirigir administrativamente	3.355,59	2.713,61	2.780,28
Secretariar a diretoria executiva	2.615,79	2.102,23	2.196,58
<b>Total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 63: Custo total das atividades

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Concluída a etapa de atribuição dos custos dos recursos consumidos às atividades primárias e secundárias, os custos das atividades secundárias são atribuídos às atividades primárias ou a outras atividades secundárias, até que seja possível apurar o custo final das atividades primárias (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 397-398).

### 6.4.3 Atribuir o Custo de Atividades Secundárias para as Atividades Primárias

A terceira etapa consiste na atribuição dos custos das atividades secundárias às atividades primárias, direta ou indiretamente (atribuídos à outra atividade secundária). Os custos das atividades secundárias, apresentadas no quadro a seguir (Quadro 64), serão atribuídos conforme os direcionadores de cada atividade.

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	9.535,73	8.811,43	8.905,88
Gerencia Depto de Ass. de Gestão e Comunicação	2.407,53	2.561,82	2.526,46
Assessorar a gestão	2.266,00	2.156,21	2.261,01
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	1.168,28	1.172,08	1.168,67
Prestar suporte jurídico	1.286,87	1.220,71	1.263,74
Gerenciar Depto de Atendimento	959,16	868,71	891,11
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	2.349,31	2.286,00	4.109,55
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	2.356,37	2.299,59	2.420,74
Gerencia Depto de Informática	200,14	230,18	153,74
Prestar suporte de informática	498,87	469,20	493,21
Processar dados	2.051,12	1.936,84	2.017,90
Gerenciar Depto de Investimentos	2.030,20	1.926,74	1.930,67
Controlar investimentos	4.855,67	5.636,57	4.648,46
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	652,90	498,54	540,88
Dirigir financeiramente	2.435,53	2.431,84	2.562,88
Dirigir administrativamente	3.355,59	2.713,61	2.780,28
Secretariar a diretoria executiva	2.615,79	2.102,23	2.196,58
<b>Total</b>	<b>41.025,06</b>	<b>39.322,30</b>	<b>40.871,76</b>

Quadro 64: Custo das atividades secundárias

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo das “Atividades do Departamento Administrativo” será alocado a todas as demais atividades (primárias e secundárias), de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra consumida em cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 65).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Gerenciar Depto de Ass. de Gestão e Comunicação	220	220	220
Assessorar a gestão	440	440	440
Assessorar a comunicação	660	660	660
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	220	220	220
Prestar suporte jurídico	220	220	220
Representar judicialmente	220	220	220
Gerenciar Depto de Atendimento	220	220	220
Prestar atendimento pessoalmente	1.540	1.540	1.540
Prestar atendimento telefonicamente	880	880	880
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	5.940	5.940	5.940
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	220	220	220
Prestar informações aos participantes	330	330	330
Aderir participantes	220	220	220
Conceder benefícios	220	220	220
Calcular benefícios	660	660	660
Avaliar planos	220	220	220
Analisar solicitação de pecúlio	110	110	110
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	220	220	220
Efetuar recebimentos e pagamentos	660	660	660
Escriturar contabilidade	1.100	1.100	1.100
Apurar tributos	220	220	220
Gerencia Depto de Informática	220	220	220
Prestar suporte de informática	220	220	220
Processar dados	660	660	660
Gerenciar Depto de Investimentos	220	220	220
Controlar investimentos	660	660	660
Investir em renda fixa	330	330	330
Investir em renda variável	330	330	330
Investir em mercado imobiliário	330	330	330
Investir em operações com participantes	330	330	330
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	220	220	220
Dirigir financeiramente	220	220	220
Dirigir administrativamente	220	220	220
Secretariar a diretoria executiva	440	440	440
<b>Total de Horas</b>	<b>19.140</b>	<b>19.140</b>	<b>19.140</b>

Quadro 65: Quantidade de horas de mão de obra consumidas nas atividades, exceto as consumidas nas Atividades do Departamento Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Assessoria de Gestão e Comunicação” será alocado às atividades “Assessorar a gestão” e “Assessorar a comunicação”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 66).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a gestão	440	440	440
Assessorar a comunicação	660	660	660
<b>Total de Horas</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>

Quadro 66: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Assessorar a gestão e Assessorar a comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Assessorar a gestão” será alocado exclusivamente à atividade “Dirigir administrativamente”, tendo em vista se tratar de uma atividade com propósito específico de assessorar a administração da entidade.

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Assessoria Jurídica” será alocado às atividades “Prestar suporte jurídico” e “Representar judicialmente”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra, conforme quadro a seguir (Quadro 67):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Prestar suporte jurídico	220	220	220
Representar juridicamente	220	220	220
Total de Horas	440	440	440

Quadro 67: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar suporte jurídico e Representar juridicamente

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Prestar suporte jurídico” será alocado às atividades de acordo com estimativa do responsável pelo Departamento Jurídico, pois não havia controles efetivos que permitissem identificar a origem das demandas. A alocação terá como base os seguintes percentuais: 5% para “Atividades do Departamento Administrativo”, 3% para “Assessorar a comunicação”; 1% para “Prestar atendimento pessoalmente”; 1% para “Prestar atendimento telefonicamente”; 15% para “Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais”, 25% para “Conceder benefícios”, 5% para “Apurar tributos”, 2% para “Processar dados”, 3% para “Gerenciar Departamento de Investimentos”, e 40% para “Gerenciar Departamento Diretoria Executiva”.

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Atendimento” será alocado às atividades “Prestar atendimento pessoalmente” e “Prestar atendimento telefonicamente”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 68).

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Prestar atendimento pessoalmente	1.540	1.540	1.540
Prestar atendimento telefonicamente	880	880	880
Total de Horas	2.420	2.420	2.420

Quadro 68: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar atendimento pessoalmente e Prestar atendimento telefonicamente

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Benefícios Previdenciários” será alocado às atividades “Prestar informações aos participantes”, “Aderir participantes”, “Conceder benefícios”, “Calcular benefícios”, “Avaliar planos”, e “Analisar solicitação de pecúlio”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 69):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Prestar informações aos participantes	330	330	330
Aderir participantes	220	220	220
Conceder benefícios	220	220	220
Calcular benefícios	660	660	660
Avaliar planos	220	220	220
Analisar solicitação de pecúlio	110	110	110
<b>Total de Horas</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>	<b>1.760</b>

Quadro 69: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar informações aos participantes, Aderir participantes, Conceder benefícios, Calcular benefícios, Avaliar planos e Analisar solicitação de pecúlio

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Gerenciar Departamento Contábil-Financeiro” será alocado às atividades “Efetuar recebimentos e pagamentos”, “Escriturar a contabilidade”, e “Apurar tributos”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 70):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Efetuar recebimentos e pagamentos	660	660	660
Escriturar a contabilidade	1.100	1.100	1.100
Apurar tributos	220	220	220
<b>Total de Horas</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>

Quadro 70: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Efetuar recebimentos e pagamentos, Escriturar a contabilidade e Apurar tributos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Informática” será alocado às atividades “Prestar suporte de informática” e “Processar dados”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 71):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Prestar suporte de informática	220	220	220
Processar dados	660	660	660
<b>Total de Horas</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>

Quadro 71: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Prestar suporte de informática e Processar dados

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade



O custo da atividade “Prestar suporte de informática” será alocado a todas as demais atividades (primárias e secundárias), de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra consumida em cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 72):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	2.640	2.640	2.640
Gerenciar Depto de Ass. de Gestão e Comunicação	220	220	220
Assessorar a gestão	440	440	440
Assessorar a comunicação	660	660	660
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	220	220	220
Prestar suporte jurídico	220	220	220
Representar judicialmente	220	220	220
Gerenciar Depto de Atendimento	220	220	220
Prestar atendimento pessoalmente	1.540	1.540	1.540
Prestar atendimento telefonicamente	880	880	880
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	5.940	5.940	5.940
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	220	220	220
Prestar informações aos participantes	330	330	330
Aderir participantes	220	220	220
Conceder benefícios	220	220	220
Calcular benefícios	660	660	660
Avaliar planos	220	220	220
Analisar solicitação de pecúlio	110	110	110
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	220	220	220
Efetuar recebimentos e pagamentos	660	660	660
Escriturar contabilidade	1.100	1.100	1.100
Apurar tributos	220	220	220
Gerencia Depto de Informática	220	220	220
Processar dados	660	660	660
Gerenciar Depto de Investimentos	220	220	220
Controlar investimentos	660	660	660
Investir em renda fixa	330	330	330
Investir em renda variável	330	330	330
Investir em mercado imobiliário	330	330	330
Investir em operações com participantes	330	330	330
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	220	220	220
Dirigir financeiramente	220	220	220
Dirigir administrativamente	220	220	220
Secretariar a diretoria executiva	440	440	440
<b>Total de Horas</b>	<b>21.560</b>	<b>21.560</b>	<b>21.560</b>

Quadro 72: Quantidade de horas de mão de obra consumidas nas atividades, exceto as consumidas na atividade Prestar suporte de informática

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Processar dados” será alocado às atividades de acordo com estimativa do responsável pelo Departamento de Informática, pois não há controles que permitam identificar a origem das demandas, nos seguintes percentuais: 5% para “Atividades do Departamento Administrativo”, 5% para “Assessorar a gestão”; 1% para “Prestar suporte jurídico”, 1% para “Prestar atendimento pessoalmente”; 1% para “Prestar atendimento telefonicamente”; 35%

para “Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais”, 1% para “Prestar informações aos participantes”, 1% para “Aderir participantes”, 1% para “Conceder benefícios”, 15% para “Calcular benefícios”, 1% para “Avaliar planos”, 1% para “Analisar solicitação de pecúlio”, 10% para “Efetuar pagamentos e recebimentos”, 10% para “Escriturar contabilidade”, 5% para “Apurar tributos”, 1% para “Gerenciar Departamento de Investimentos”, 5% para “Investir em operações com participantes”, e 1% para “Gerenciar Departamento Diretoria Executiva”.

O custo da atividade “Gerenciar Departamento de Investimentos” será alocado às atividades “Controlar investimentos”, “Investir em renda fixa”, “Investir em renda variável”, “Investir em mercado imobiliário”, “Investir em operações com participantes”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 73):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Controlar investimentos	660	660	660
Investir em renda fixa	330	330	330
Investir em renda variável	330	330	330
Investir em mercado imobiliário	330	330	330
Investir em operações com participantes	330	330	330
<b>Total de Horas</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>

Quadro 73: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Controlar investimentos, Investir em renda fixa, Investir em renda variável, Investir em mercado imobiliário, Investir em operações com participantes

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Controlar investimentos” dedica-se exclusivamente ao controle dos investimentos efetuados no mercado de renda fixa e renda variável. Assim, o custo acumulado na atividade será alocado somente às atividades “Investir em renda fixa” e “Investir em renda variável”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 74):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>X2</b>	<b>x3</b>
Investir em renda fixa	660	660	660
Investir em renda variável	330	330	330
<b>Total de Horas</b>	<b>990</b>	<b>990</b>	<b>990</b>

Quadro 74: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Investir em renda fixa e Investir em renda variável

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O custo da atividade “Gerenciar Departamento Diretoria Executiva” será alocado às atividades “Dirigir financeiramente”, “Dirigir administrativamente”, e “Secretariar a diretoria executiva”, de acordo com a quantidade de horas de mão-de-obra de cada atividade, conforme quadro a seguir (Quadro 75):

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>X2</b>	<b>x3</b>
Dirigir financeiramente	220	220	220
Dirigir administrativamente	220	220	220
Secretariar a diretoria executiva	440	440	440
<b>Total de Horas</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>

Quadro 75: Quantidade de horas de mão-de-obra consumidas nas atividades de Dirigir financeiramente, Dirigir administrativamente e Secretaria a diretoria executiva

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O método de alocação recíproco apresenta-se como a melhor opção para a distribuição dos custos das atividades secundárias, uma vez que foi observada reciprocidade entre várias atividades. O referido método, além de ser reconhecido conceitualmente como o mais preciso (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004b, p, 47), é também o mais científico (JACOBS; MARSHALL; SMITH, 1993, *apud* MELO, 1995; KAPLAN; ATKINSON, 1989, *apud* MELO, 1995).

Os resultados encontrados com a aplicação da álgebra matricial<sup>3</sup>, nos três períodos, estão apresentados no Quadro 76:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Atividades do Depto Administrativo	11.207,17	10.314,67	10.449,66
Gerenciar Depto de Ass. de Gestão e Comunicação	2.649,83	2.781,27	2.750,33
Assessorar a gestão	4.006,53	3.891,57	3.996,54
Assessorar a comunicação	4.235,54	5.315,86	4.804,39
Gerenciar Depto de Assessoria Jurídica	1.410,58	1.391,53	1.392,54
Prestar suporte jurídico	2.273,66	2.172,71	2.221,41
Representar judicialmente	2.412,69	2.366,46	2.389,57
Gerenciar Depto de Atendimento	1.201,46	1.088,16	1.114,98
Prestar atendimento pessoalmente	5.403,22	4.959,09	5.141,67
Prestar atendimento telefonicamente	4.836,87	4.679,59	4.387,35
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	29.365,23	26.688,39	26.912,33
Gerenciar Depto de Benefícios Previdenciários	2.591,61	2.505,45	4.333,42
Prestar informações aos participantes	2.318,00	2.195,24	2.570,25
Aderir participantes	1.597,59	1.513,74	1.763,96
Conceder benefícios	2.477,68	2.366,17	2.571,38
Calcular benefícios	5.514,37	5.965,38	5.716,43
Avaliar planos	2.385,91	2.306,90	2.543,69
Analisar solicitação de pecúlio	722,82	684,62	804,03
Gerenciar Depto Contábil-Financeiro	2.802,62	2.706,58	2.840,92
Efetuar recebimentos e pagamentos	5.319,39	5.006,12	5.131,65
Escriturar contabilidade	8.546,12	8.064,66	8.272,56
Apurar tributos	1.469,32	1.374,25	2.719,42
Gerencia Depto de Informática	646,39	637,17	573,92
Prestar suporte de informática	1.095,54	1.025,02	1.046,19
Processar dados	3.920,13	3.679,14	3.753,29
Gerenciar Depto de Investimentos	2.583,86	2.435,70	2.455,02
Controlar investimentos	7.055,70	7.669,44	6.727,33
Investir em renda fixa	7.033,38	7.181,02	6.631,22
Investir em renda variável	9.003,71	8.961,85	8.513,63
Investir em mercado imobiliário	1.792,58	1.671,25	1.711,11
Investir em operações com participantes	2.589,29	2.425,77	2.470,53
Gerenciar Depto Diretoria Executiva	3.330,03	2.856,57	2.975,04
Dirigir financeiramente	5.098,80	4.688,57	4.907,78
Dirigir administrativamente	9.923,09	8.771,47	9.028,64
Secretariar a diretoria executiva	4.765,40	3.969,41	4.131,83

Quadro 76: Custo total das atividades pelo método de alocação recíproco

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

<sup>3</sup> Uma explanação sobre a aplicação de álgebra matricial para solucionar a transferência recíproca dos custos entre as atividades pode ser encontrada no trabalho "Alocação de Custos pelo Método Recíproco", apresentado em 1995, pelo Professor Dr. Luiz João Corrar.

O quadro a seguir (Quadro 77), apresenta apenas os custos totais das atividades primárias, nos três períodos:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	4.235,54	5.315,86	4.804,39
Representar judicialmente	2.412,69	2.366,46	2.389,57
Prestar atendimento pessoalmente	5.403,22	4.959,09	5.141,67
Prestar atendimento telefonicamente	4.836,87	4.679,59	4.387,35
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	29.365,23	26.688,39	26.912,33
Prestar informações aos participantes	2.318,00	2.195,24	2.570,25
Aderir participantes	1.597,59	1.513,74	1.763,96
Conceder benefícios	2.477,68	2.366,17	2.571,38
Calcular benefícios	5.514,37	5.965,38	5.716,43
Avaliar planos	2.385,91	2.306,90	2.543,69
Analisar solicitação de pecúlio	722,82	684,62	804,03
Efetuar recebimentos e pagamentos	5.319,39	5.006,12	5.131,65
Escriturar contabilidade	8.546,12	8.064,66	8.272,56
Apurar tributos	1.469,32	1.374,25	2.719,42
Investir em renda fixa	7.033,38	7.181,02	6.631,22
Investir em renda variável	9.003,71	8.961,85	8.513,63
Investir em mercado imobiliário	1.792,58	1.671,25	1.711,11
Investir em operações com participantes	2.589,29	2.425,77	2.470,53
<b>Total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 77: Custo total das atividades primárias pelo método de alocação recíproco

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

#### 6.4.4 Identificar os Objetos de Custo e Especificar o Montante de Cada Atividade Consumida por Objeto de Custo Específico

Apurado o total dos custos das atividades primárias, determina-se o montante das atividades consumido pelos objetos de custo. Hansen e Mowen (2001, p. 398-399) sugerem ainda que nesta etapa sejam identificados os objetos de custo, no entanto, os objetos e os direcionadores de atividades já foram identificados e definidos na elaboração do dicionário de atividades.

A atividade “Assessorar a comunicação”, que consiste basicamente em repassar as informações às partes interessadas, por meio de veículos apropriados – normalmente informativo impresso –, tem como objeto de custo os próprios planos de benefícios e a quantidade de horas mão-de-obra como direcionador da atividade. Como não havia controles efetivos que permitissem levantar a quantidade de mão-de-obra utilizada em cada um dos periódicos produzidos, foi estimada a proporção de horas gastas por plano para a elaboração dos periódicos, considerando o conteúdo de cada publicação (J1, J2 e J3), apresentada no quadro a seguir (Quadro 78).

	x1				x2				x3			
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
<b>J1</b>	-	-	-	30%	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>J2</b>	20%	20%	10%	20%	10%	10%	5%	10%	10%	10%	5%	10%
<b>J3</b>	-	-	-	-	20%	20%	5%	20%	10%	10%	5%	10%
<b>Total</b>	20%	20%	10%	50%	30%	30%	10%	30%	30%	30%	10%	30%

Quadro 78: Proporção estimada de horas gastas na elaboração dos periódicos  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Representar judicialmente” foi consumida exclusivamente pelo plano P1, nos três períodos. Todas as discussões judiciais em andamento se referem ao P1.

A atividade “Prestar atendimento pessoalmente”, além de ser consumida pelos P4 e P3, também atendeu demandas da atividade “Investir em operações com participantes”, conforme o quadro a seguir (Quadro 79):

<b>Atendimentos efetuados</b>	<b>x1</b>	<b>X2</b>	<b>x3</b>
Informações sobre o P4	11.522	10.304	12.615
Informações sobre o P3	93	69	104
Informações sobre Empréstimos a Participantes	1.460	1.380	1.353
<b>Total de atendimentos</b>	<b>13.075</b>	<b>11.753</b>	<b>14.072</b>

Quadro 79: Quantidade de atendimentos pessoais por tipo de informações prestadas  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Prestar atendimento telefonicamente”, além de ser consumida pelos P4 e P3, também atendeu demandas da atividade “Investir em operações com participantes”, conforme o quadro a seguir (Quadro 80):

<b>Atendimentos efetuados</b>	<b>x1</b>	<b>X2</b>	<b>x3</b>
Informações sobre o P4	10.914	9.295	12.663
Informações sobre o P3	67	31	41
Informações sobre Empréstimos a Participantes	768	785	729
<b>Total de atendimentos</b>	<b>11.749</b>	<b>10.111</b>	<b>13.433</b>

Quadro 80: Quantidade de atendimentos telefônicos por tipo de informações prestadas  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

As “Atividades do Departamento de Benefícios Assistenciais” são consumidas exclusivamente pelo P4.

A atividade “Prestar informações aos participantes”, que consiste em fornecer informações referentes aos planos previdenciários aos participantes, quando solicitadas, tem como direcionador quantidade de mão-de-obra. Como não havia controles efetivos que permitissem levantar a quantidade de mão-de-obra utilizada para cada um dos planos previdenciários, foi estimada a proporção, em termos

relativos, de horas gastas por plano: 10%, 70% e 20%, para os planos P1, P2 e P3, respectivamente, nos três períodos.

A atividade “Aderir participantes” foi consumida somente pelos planos P2 e P3. No período x1 foram efetuadas 95 adesões, sendo 46 no P2 e 49 no P3. No período x2 foram efetuadas 85 adesões, sendo 44 no P2 e 41 no P3. No período x3 foram efetuadas 117 adesões, sendo 56 no P2 e 61 no P3.

A atividade “Conceder benefícios” foi consumida exclusivamente pelo plano P2, nos três períodos.

A atividade “Calcular benefícios” foi consumida somente pelos planos P1 e P2. No período x1 foram calculados 5.616 benefícios, sendo 4.689 para o P1 e 927 para o P2. No período x2 foram calculados 5.610 benefícios, sendo 4.683 para o P1 e 927 para o P2. No período x3 foram calculados 5.617 benefícios, sendo 4.686 para o P1 e 931 para o P2.

A atividade “Avaliar planos”, que consiste basicamente em avaliar atuarialmente os planos de benefícios, tem como direcionador a quantidade de mão-de-obra. Como não havia controles efetivos que permitissem levantar a quantidade de mão-de-obra utilizada para cada um dos planos previdenciários, foi estimada a proporção, em termos relativos, de horas gastas por plano: 50% para o P1 e 50% para o P2, nos três períodos.

A atividade “Analisar solicitações de pecúlios” foi consumida exclusivamente pelo P3, nos três períodos.

A atividade “Efetuar recebimentos e pagamentos” foi consumida pelos quatro planos. O quadro a seguir (Quadro 81) apresenta a quantidade de recebimentos e pagamentos efetuados para cada plano, nos três períodos.

<b>Planos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
P1	5.625	5.641	5.660
P2	1.219	1.194	1.106
P3	142	127	80
P4	7.284	6.289	6.813
Total de recebimentos e pagamentos efetuados	14.270	13.251	13.659

Quadro 81: Quantidade de recebimentos e pagamentos efetuados

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Escriturar contabilidade” foi consumida pelos quatro planos. O quadro a seguir (Quadro 82 apresenta a quantidade de lançamentos efetuados para cada plano, nos três períodos.

<b>Planos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
P1	300	336	390
P2	498	544	499
P3	222	216	179
P4	71.895	65.194	70.152
<b>Total de lançamentos efetuados</b>	<b>72.915</b>	<b>66.290</b>	<b>71.220</b>

Quadro 82: Quantidade de lançamentos contábeis efetuados

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

A atividade “Apurar tributos”, foi consumida exclusivamente pelo P4, nos três períodos.

As atividades “Investir em renda fixa”, “Investir em renda variável”, “Investir em mercado imobiliário” e “Investir em operações com participantes”, têm como direcionadores o montante de recursos aplicados em cada segmento, conforme Quadro a seguir (Quadro 83), calculado com base no Quadro 19.

<b>Planos e segmentos</b>	<b>x1</b>	<b>X2</b>	<b>x3</b>
Renda Fixa			
P1	75,0403%	74,8831%	74,6761%
P2	20,2553%	20,4004%	20,5371%
P3	0,3562%	0,3482%	0,3501%
P4	4,3482%	4,3684%	4,4367%
Renda Variável			
P1	79,3074%	79,1502%	78,9947%
P2	20,6926%	20,8497%	21,0054%
Investimentos Imobiliários			
P1	79,3074%	79,15%	78,99%
P2	20,6926%	20,85%	21,01%
Operações com Participantes			
P1	79,3074%	79,1502%	78,9947%
P2	20,6926%	20,8497%	21,0054%

Quadro 83: Distribuição dos ativos aplicados

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

#### 6.4.5 Calcular as Taxas de Atividades Primárias

As taxas das atividades primárias são calculadas pela divisão dos custos das atividades pelos direcionadores de custos de cada atividade. Determinadas as taxas, os objetos de custo podem finalmente ser custeados, de acordo com o consumo das atividades primárias, levantado na etapa anterior.



O quadro a seguir (Quadro 84) apresenta as taxas das atividades, em cada um dos três períodos:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	42,3554	53,1586	48,0439
Representar judicialmente	24,1269	23,6646	23,8957
Prestar atendimento pessoalmente	0,4132	0,4219	0,3654
Prestar atendimento telefonicamente	0,4117	0,4628	0,3266
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	293,6523	266,8839	269,1233
Prestar informações aos participantes	23,1800	21,9524	25,7025
Aderir participantes	16,8167	17,8087	15,0766
Conceder benefícios	24,7768	23,6617	25,7138
Calcular benefícios	0,9819	1,0633	1,0177
Avaliar planos	23,8591	23,0690	25,4369
Analisar solicitação de pecúlio	7,2282	6,8462	8,0403
Efetuar recebimentos e pagamentos	0,3728	0,3778	0,3757
Escriturar contabilidade	0,1172	0,1217	0,1162
Apurar tributos	14,6932	13,7425	27,1942
Investir em renda fixa	70,3338	71,8102	66,3122
Investir em renda variável	90,0371	89,6185	85,1363
Investir em mercado imobiliário	17,9258	16,7125	17,1111
Investir em operações com participantes	25,8929	24,2577	24,7053

Quadro 84: Taxas das atividades primárias

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

Para as atividades de “Prestar atendimento pessoalmente” e “Prestar atendimento telefonicamente”, os valores calculados se referem ao custo de um atendimento.

Para a atividade “Aderir participantes”, os valores calculados se referem ao custo de uma adesão.

Para a atividade “Conceder benefícios”, os valores calculados se referem ao custo de um benefício calculado.

Para a atividade “Calcular benefícios”, os valores calculados se referem ao custo de um benefício calculado.

Para a atividade “Efetuar recebimentos e pagamentos”, os valores calculados se referem ao custo de um recebimento ou pagamento efetuado.

Para a atividade “Escriturar contabilidade”, os valores calculados se referem ao custo de um lançamento escriturado.

Para as atividades de “Investir em renda fixa”, “Investir em renda variável”, “Investir em mercado imobiliário” e “Investir em operações com participantes”, os valores calculados se referem ao custo de 1% do montante aplicado.

Para todas as demais atividades, os valores calculados se referem ao custo de 1% da atividade.

#### 6.4.6 Atribuir os Custos de Atividades aos Objetos de Custo

Determinados os custos das atividades primárias, os valores podem finalmente ser atribuídos aos objetos de custo, na proporção de consumo de cada atividade, medido pelos direcionadores de atividades.

O quadro a seguir (Quadro 85) apresenta o resultado da multiplicação do consumo de cada atividade pelas taxas das atividades, nos três períodos, pelo P1:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	847,11	1.594,75	1.441,31
Prestar atendimento pessoalmente	478,49	460,88	390,52
Prestar atendimento telefonicamente	250,76	287,56	188,09
Prestar informações aos participantes	231,80	219,52	257,02
Calcular benefícios	4.604,15	4.979,66	4.768,95
Avaliar planos	1.192,95	1.153,45	1.271,84
Efetuar recebimentos e pagamentos	2.096,82	2.131,13	2.126,44
Escriturar contabilidade	35,16	40,88	45,30
Investir em renda fixa	5.277,87	5.377,37	4.951,93
Investir em renda variável	7.140,61	7.093,33	6.725,31
Investir em mercado imobiliário	1.421,65	1.322,80	1.351,69
Investir em operações com participantes	2.053,50	1.920,00	1.951,59
<b>Total</b>	<b>25.630,87</b>	<b>26.581,33</b>	<b>25.469,99</b>

Quadro 85: Custo da execução do P1, pelo ABC

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 86) apresenta o resultado da multiplicação do consumo de cada atividade pelas taxas das atividades, nos três períodos, pelo P2:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	847,11	1.594,76	1.441,32
Representar judicialmente	2.412,69	2.366,46	2.389,57
Prestar atendimento pessoalmente	124,85	121,40	103,84
Prestar atendimento telefonicamente	65,42	75,75	50,01
Prestar informações aos participantes	1.622,60	1.536,67	1.799,18
Aderir participantes	773,57	783,58	844,29
Conceder benefícios	2.477,68	2.366,17	2.571,38
Calcular benefícios	910,22	985,72	947,48
Avaliar planos	1.192,96	1.153,45	1.271,85
Efetuar recebimentos e pagamentos	454,40	451,08	415,52
Escriturar contabilidade	58,37	66,18	57,96
Investir em renda fixa	1.424,63	1.464,96	1.361,86
Investir em renda variável	1.863,10	1.868,52	1.788,32
Investir em mercado imobiliário	370,93	348,45	359,42
Investir em operações com participantes	535,79	505,77	518,94
<b>Total</b>	<b>15.134,32</b>	<b>15.688,92</b>	<b>15.920,94</b>

Quadro 86: Custo da execução do P2, pelo ABC

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 87) apresenta o resultado da multiplicação do consumo de cada atividade pelas taxas das atividades, nos três períodos, pelo P3:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	423,55	531,59	480,44
Prestar atendimento pessoalmente	38,43	29,11	38,00
Prestar atendimento telefonicamente	27,58	14,35	13,39
Prestar informações aos participantes	463,60	439,05	514,05
Aderir participantes	824,02	730,16	919,67
Analisar solicitação de pecúlio	722,82	684,62	804,03
Efetuar recebimentos e pagamentos	52,93	47,98	30,06
Escriturar contabilidade	26,02	26,28	20,79
Investir em renda fixa	25,06	25,00	23,22
<b>Total</b>	<b>2.604,01</b>	<b>2.528,14</b>	<b>2.843,65</b>

Quadro 87: Custo da execução do P3, pelo ABC

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 88) apresenta o resultado da multiplicação do consumo de cada atividade pelas taxas das atividades, nos três períodos, pelo P4:

<b>Atividades</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
Assessorar a comunicação	2.117,77	1.594,76	1.441,32
Prestar atendimento pessoalmente	4.761,45	4.347,70	4.609,31
Prestar atendimento telefonicamente	4.493,11	4.301,93	4.135,86
Atividades do Depto de Benefícios Assistenciais	29.365,23	26.688,39	26.912,33
Efetuar recebimentos e pagamentos	2.715,24	2.375,93	2.559,63
Escriturar contabilidade	8.426,57	7.931,32	8.148,51
Apurar tributos	1.469,32	1.374,25	2.719,42
Investir em renda fixa	305,82	313,69	294,21
<b>Total</b>	<b>53.654,51</b>	<b>48.927,97</b>	<b>50.820,59</b>

Quadro 88: Custo da execução do P4, pelo ABC

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

O quadro a seguir (Quadro 89) apresenta um resumo dos custos da execução dos planos, nos três períodos, apurados pelo ABC:

<b>Planos</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>
P1	25.630,87	26.581,33	25.469,99
P2	15.134,32	15.688,92	15.920,94
P3	2.604,01	2.528,14	2.843,65
P4	53.654,51	48.927,97	50.820,59
<b>Total</b>	<b>97.023,71</b>	<b>93.726,36</b>	<b>95.055,17</b>

Quadro 89: Custos dos planos pelo método de custeio baseado em atividades

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas na entidade

## 6.5 Análise da Aplicação dos Métodos de Custeio e dos Resultados Obtidos

### 6.5.1 Análise da Aplicação dos Métodos de Custeio

A aplicação dos dois métodos de custeio em uma situação real, caracterizada pela prestação de serviços, considerando a totalidade dos custos de execução dos planos de benefícios de uma EFPC, em três períodos distintos, permitiu algumas constatações:

A primeira grande diferença observada na aplicação dos dois métodos surge ainda na organização dos dados iniciais. Enquanto o método de custeio por absorção utiliza-se da divisão estrutural da organização, em departamentos ou setores, o ABC exige uma visualização totalmente diferente da organização, considerando as atividades executadas para sua operacionalização.

Embora o nível de detalhamento possa ser escolhido de acordo com a finalidade para a qual se busca a implantação do ABC, o número de atividades sempre será maior do que o número de departamentos, considerados na aplicação do método de custeio por absorção, aumentando assim a quantidade e o nível de detalhamento das informações.

O aumento do nível de informações tem como contrapartida o aumento da quantidade de controles necessários para operacionalizar o método de custeio, seja por absorção ou baseado em atividades. No entanto, muitos dos controles já existem, deveriam existir, ou podem ser facilmente implantados. Além disso, um método de custeio por absorção aplicado com alto nível de detalhamento exigirá mais controles do que o ABC aplicado em menor nível de detalhamento, em função de que as bases de rateio utilizadas pelo método de custeio por absorção não passam de indicadores de consumo de recursos, similares aos direcionadores de custos utilizados pelo método ABC.

Um fato interessante que merece ser destacado é que o ABC não precisa romper as barreiras invisíveis que dividem as organizações, em departamentos ou setores, para ser utilizado, como muitos afirmam ou imaginam. O ABC pode ser implantado respeitando as individualidades dos departamentos, mesmo que para isso seja necessário cindir atividades em duas ou mais partes.

A diferença fundamental entre os dois métodos reside no fato de que o método de custeio por absorção não considera as especificidades das múltiplas atividades dos departamentos. No ABC os custos são acumulados nas atividades, enquanto que no método de custeio por absorção os custos são acumulados em departamentos. As atividades e os departamentos funcionam como acumuladores intermediários dos recursos utilizados em determinado período, porém, um departamento pode executar mais de uma atividade relevante, podendo ocasionar distorções na atribuição dos custos.

Pelo método de custeio por absorção os departamentos são classificados em departamentos de apoio ou de operação, enquanto que pelo ABC as atividades são classificadas em primárias ou secundárias. Surge aí uma das diferenças que pode impactar de forma mais significativa no resultado final da apuração dos custos totais dos objetos de custeio, neste estudo de caso: Pelo método de absorção foram identificados quatro departamentos de operação, enquanto que pelo ABC foram identificadas dezoito atividades primárias. Isso significa que pelo método de custeio por absorção, os custos totais dos departamentos de operação da entidade serão atribuídos aos planos por meio de apenas quatro bases, enquanto que pelo ABC os custos podem ser atribuídos por até dezoito bases diferentes.

Os indesejados rateios, sempre muito criticados pelos adeptos do ABC, não puderam ser eliminados com a aplicação do método. Em alguns casos foram mais subjetivos do que no método de custeio por absorção. Um exemplo disso pode ser apresentado em forma de questionamento: Como atribuir os custos de aluguel e de energia-elétrica às atividades?

Efetuar o rateio do aluguel no método de custeio por absorção é muito mais confortável: os departamentos ocupam uma área física que pode ser utilizada como base de rateio ( $m^2$ ), embora possa ser defendido que o valor do  $m^2$  do térreo deva ser diferente do valor do  $m^2$  dos andares mais elevados, ou ainda, que o valor do  $m^2$  da área frontal deva ser superior ao valor do  $m^2$  da área dos fundos. Mas, qual é a área ( $m^2$ ) ocupada por uma atividade, quando várias atividades são desenvolvidas pela mesma pessoa, em um mesmo ambiente? A quem pertence o espaço físico do corredor ou o existente entre duas mesas? Mesmo que a atribuição fosse muito bem fundamentada, permaneceria a discussão anterior sobre o valor do  $m^2$ . Ainda poderia entrar em jogo, para dificultar um pouco as coisas, outra questão absolutamente subjetiva: qual a percepção de cada um dos empregados sobre o

espaço físico dentro de um prédio? Onde cada um gostaria de executar suas atividades? O m<sup>2</sup> do local escolhido teria um valor muito maior do que o m<sup>2</sup> de todo o restante do prédio. Poderia ser considerada a lei da oferta e da procura?

O rateio da energia-elétrica também pode ser considerado tanto quanto ou até mais subjetivo no ABC do que no método de custeio por absorção. Neste estudo de caso, constatou-se que a entidade mantém uma conta de energia elétrica por andar, o que facilita a distribuição do custo entre os departamentos, pois alguns departamentos ocupam um andar inteiro, ou seja, pelo método de absorção o problema estaria facilmente resolvido. Porém, da mesma maneira que o aluguel, a distribuição do custo de energia-elétrica no ABC pode ser extremamente subjetiva: Em certo departamento, onde são executadas várias atividades, pela manhã o consumo de energia-elétrica é reduzido, tendo em vista que a energia solar fornece luminosidade suficiente para a execução das atividades. Em situações que empregados, beneficiados pela redução de energia-elétrica no período matutino, executam várias atividades, o benefício conseguiria ser distribuído de maneira justa entre as atividades?

Mesmo sempre questionáveis, os rateios foram imprescindíveis para a distribuição de alguns custos, como os relacionados à diretoria executiva. Em um primeiro momento, esses custos não deveriam ser distribuídos aos objetos de custeio por se tratarem de custos da instituição como um todo. No entanto, é necessário levantar o custo total da execução de cada plano, considerando todos os custos inerentes a entidade, pois a distribuição dos valores entre os planos é obrigatória, conforme determina a legislação pertinente.

No entanto, no ABC os rateios somente são utilizados em situações em que a natureza do custo não permite o rastreamento, ou ainda, quando os valores são irrelevantes e não compensam a manutenção de controles a fim de melhor alocar os custos, sendo observada a questão da materialidade.

Na aplicação do ABC foram identificadas algumas situações em que não havia controles na entidade que permitissem o correto direcionamento dos custos das atividades. Naqueles casos foram utilizadas estimativas para permitir a conclusão da apuração do custo da execução dos planos.

Embora tenha sido possível concluir o custeamento com certo nível de precisão, a implantação de todos os controles relativos aos direcionadores de custos e de atividades, principalmente os relacionados à mão-de-obra, é fundamental para conseguir garantir a fidelidade dos resultados apurados.

A implantação dos controles somente seria possível com o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos, principalmente do alto escalão administrativo, responsável por disseminar a cultura organizacional e apoiar toda e qualquer modificação de nível institucional.

A estrutura organizacional da entidade facilitou a apuração dos custos pelo método de custeio por absorção. Em relação ao ABC, a estratégia adotada para a elaboração dos dicionários de atividade, respeitando as fronteiras departamentais, auxiliou significativamente a apuração dos custos das atividades, principalmente em relação aos custos rateados, como aluguel e energia-elétrica. Seria extremamente complicado tentar determinar o custo de aluguel ou de energia-elétrica de uma atividade que ultrapassasse as barreiras departamentais.

O momento crítico da apuração do custo de execução dos planos, pelo método de custeio por absorção, acabou sendo a transferência dos custos dos departamentos de apoio aos departamentos de operação. A inexistência de controles efetivos, que pudessem contribuir para uma transferência mais eficiente, obrigou a utilização de algumas bases estimadas. Quanto ao ABC, o principal problema enfrentado também se refere à inexistência de alguns controles, fundamentais para o correto direcionamento dos custos das atividades.

No entanto, tais deficiências conseguiram ser contornadas, permitindo que a apuração fosse concluída pelos dois métodos. Dessa forma, os dois métodos se mostraram aplicáveis na resolução do problema do custeamento dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar.

Para atribuição dos custos dos departamentos de apoio aos departamentos de operação, no método de custeio por absorção, e dos custos das atividades secundárias às primárias, optou-se por utilizar o método de alocação recíproco, devido à constatação da reciprocidade existente em ambos os casos.

Da mesma forma que Martins (2003, p. 74) sugere a adoção do método de alocação seqüencial para alocar os custos dos departamentos de apoio aos departamentos de operação, ao abordarem as diferenças entre as atividades primárias e secundárias, Kaplan e Cooper (1998, p. 284-286) sugerem a utilização

de seqüências para transferir os custos das atividades secundárias a outras atividades secundárias ou primárias, descartando a reciprocidade. Entretanto, o método de alocação recíproco é defendido por vários renomados autores, como Horngren, Datar e Foster (2004b, p, 47), Jacobs, Marshall e Smith (1993, *apud* MELO, 1995), Kaplan e Atkinson (1989, *apud* MELO, 1995).

Quando a subjetividade na determinação das bases de alocação, alguns pontos oferecem uma excelente oportunidade de reflexão, como é caso da distribuição dos custos do Departamento de Atendimento: Qual seria a melhor base para distribuir os custos do Departamento de Atendimento?

Dentre as bases mais usuais para esse tipo de situação, algumas podem ser destacadas: estimativa, número de atendimentos, e tempo de atendimento.

A estimativa é uma das mais subjetivas e arbitrárias. Muitas vezes é determinada pela percepção que se tem sobre o objeto em estudo. Torna-se ainda mais indesejável na medida em que não é atualizada periodicamente. Contudo, é indispensável em algumas circunstâncias, principalmente quando o benefício que se terá com a informação não justifica o custo para obtê-la.

A quantidade de atendimentos efetuados fornece uma boa base de alocação dos custos daquele departamento, exceto em casos que há uma diferença considerável entre o tempo gasto para realizar cada um dos diversos procedimentos que o atendimento possa estar sujeito.

O tempo gasto nos atendimentos apresenta-se como uma das melhores bases para alocar os custos incorridos no departamento, ou na atividade, principalmente quando a maior parte dos custos da atividade se refere à mão-de-obra.

No entanto, uma ressalva precisa ser feita: Ter o serviço à disposição, mesmo sem usá-lo, demanda em custos que talvez precisem ser considerados. O fato de determinado produto ou serviço não ter gerado nenhuma demanda no departamento de atendimento não significa que não tenha sido beneficiado. O departamento, ou a atividade, estava todo o tempo a disposição. O que aconteceria com o custo do departamento, ou da atividade, em uma situação extrema, em que não tivesse sido efetuado nenhum atendimento no período? Como e para onde seria transferido o custo do departamento, ou da atividade, uma vez que não é possível considerá-lo como “custo da unidade”, sem alocá-lo aos objetos de custo?



A busca do critério mais adequado agrava-se à medida que é observado um distanciamento na relação entre os custos e os objetos de custeio. Quanto mais remoto for o vínculo, mais questionável poderá ser o critério adotado.

Acumular os custos em atividades pode facilitar a evidenciação do relacionamento causa efeito existente entre as atividades desenvolvidas e os produtos e serviços ofertados. Essa facilidade de relacionamento resulta em uma possibilidade de escolha mais plausível dos direcionadores de custos, ou seja, da determinação de bases de rateios mais coerentes e fiéis.

Entretanto, custear atividades em detrimentos dos departamentos pode gerar a necessidade de rateios menos precisos. Assim, a facilidade em distribuir os custos das atividades aos objetos de custeio pode perder a significância se aumentada demasiadamente a dificuldade em atrelar os custos indiretos às atividades.

#### 6.5.2 Análise dos Resultados Obtidos

Os custos de execução de cada plano, calculados pelos dois métodos, podem ser observados no quadro a seguir (Quadro 90):

Períodos	x1		x2		x3	
	ABC	Absorção	ABC	Absorção	ABC	Absorção
P1	25.630,87	27.992,37	26.581,33	27.955,28	25.469,99	27.482,01
P2	15.134,32	15.708,59	15.688,92	15.744,34	15.920,94	16.098,37
P3	2.604,01	2.226,27	2.528,14	2.202,40	2.843,65	2.316,73
P4	53.654,51	51.096,48	48.927,97	47.824,34	50.820,59	49.158,06

Quadro 90: Comparação dos custos da execução dos planos

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os valores apresentados no quadro anterior (Quadro 90), a segregação dos custos administrativos entre os planos ocorreria nas seguintes proporções (Quadro 91):

Períodos	x1		x2		X3	
	ABC	Absorção	ABC	Absorção	ABC	Absorção
P1	26,42%	28,85%	28,36%	29,83%	26,80%	28,91%
P2	15,60%	16,19%	16,74%	16,80%	16,75%	16,94%
P3	2,68%	2,30%	2,70%	2,35%	2,99%	2,44%
P4	55,30%	52,66%	52,20%	51,02%	53,46%	51,71%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 91: Percentuais para segregação dos custos administrativos entre os planos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados encontrados são bastante próximos, sendo que a maior diferença (2,64 pontos percentuais do total dos custos do período) refere-se à apuração do custo da execução do P4, no primeiro período. Os resultados da apuração dos custos de execução do P4, nos três períodos foram menores quando calculados pelo custeio por absorção.

Os custos da execução do P1 ficaram entre 26,42% e 29,83% do custo total da entidade. Os custos da execução do P2 ficaram entre 15,60% e 16,94% do custo total da entidade. Os custos da execução do P3 ficaram entre 2,30% e 2,99% do custo total da entidade. Os custos da execução do P4 ficaram entre 51,02% e 55,30% do custo total da entidade.

O gráfico a seguir (Gráfico 4) apresenta uma comparação dos custos de execução dos quatro planos, nos três períodos, considerando como “determinado” o menor valor encontrado entre as duas apurações, e “variação” a diferença entre as duas apurações. A soma das duas variáveis (determinado e variação) representa o maior valor encontrado nas duas apurações, em termos relativos.

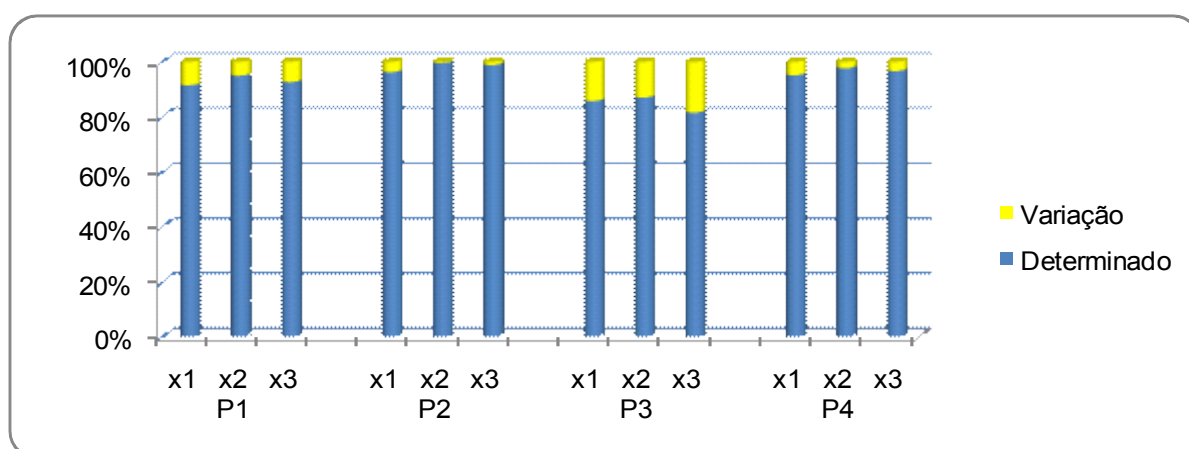


Gráfico 4: Comparação do custo de execução dos planos

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a maior variação está concentrada no P3, em razão de que este representa menos de 3% do total dos custos administrativos da entidade, ou seja, qualquer mudança nos critérios de rateio, por menor que seja, pode gerar um impacto considerável no total dos custos do P3, em termos relativos.

Por outro lado, também é possível verificar que as relações entre os menores e maiores custos de execução dos demais planos sempre se mantiveram acima dos 91% dos maiores custos, chegando a atingir a marca de 99,64%, na apuração do custo de execução do P2, no segundo período.

### 6.5.3 Análise dos Componentes da Variância

A análise dos componentes da variância<sup>4</sup> foi efetuada considerando o seguinte modelo:

$$Custo = \alpha + \beta_i Plano + \mu_j Período + \omega_k Método + \varepsilon_{ijk}$$

Sendo:

$i = 1, 2, 3, 4$  (P1, P2, P3 e P4, respectivamente);

$j = 1, 2, 3$  (x1, x2 e x3, respectivamente);

$k = 1, 2$  (ABC e Método de custeio por absorção, respectivamente);

$\alpha$  = média total

O quadro a seguir (Quando 92) apresenta os resultados obtidos na aplicação do método estatístico:

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	Var. Comp.	Percent
TOTAL (CORRECTED)	7,40737E9	23			
Plano	7,37869E9	3	2,45956E9	4,09568E8	99,62
Período	1,72231E7	8	2,15289E6	598759,	0,15
Método	1,14645E7	12	955373,	955373,	0,23

Quadro 92: Análise dos componentes da variância

Fonte: Elaborado pelo autor

Constata-se que a contribuição da variável “plano” representa 99,62% da variação total do custo, enquanto as variáveis “método” e “período” representam apenas 0,23% e 0,15% da variação total do custo, respectivamente.

O cálculo do Coeficiente de Person, considerando os valores apurados nos três períodos, indicou haver forte relação linear entre os valores apurados pelos dois métodos (0,9987), permitindo concluir que o método de custeio por absorção conseguiu gerar resultados muito próximos aos apurados pelo ABC.

Os resultados demonstram que a apuração dos custos pelo método de custeio por absorção, quando bem fundamentada, pode ser tão eficiente quanto pelo ABC, quando aplicado com menor nível de detalhamento. A recíproca também é verdadeira: O ABC aplicado com menor nível de detalhamento pode gerar resultados tão bons quanto os obtidos por meio do método de custeio por absorção, quando bem fundamentado.

<sup>4</sup> Neste caso, a análise dos componentes da variância divide a variância da variável “custo” entre três componentes (plano, período e método), tendo como objetivo analisar quanto cada componente contribui na variação total da variável custo.

#### 6.5.4 Considerações sobre as Análises e Resultados

Embora demonstrado que a aplicação dos dois métodos tenha proporcionado resultado final semelhante, algumas considerações precisam ser feitas:

Em algumas situações, a apuração pelo método de custeio por absorção foi suportada apenas por estimativas dos responsáveis pelos departamentos. Essas estimativas, apesar de terem se mostrado coerentes, tendo em vista o resultado final, não têm como serem documentadas de maneira que não possam ser questionadas, pois são apenas percepções, ao contrário do que ocorreu com a apuração pelo ABC, onde quase todas as alocações foram realizadas com base em documentos, que podem ser verificados a qualquer momento, aumentando assim a qualidade e a fidelidade do processo como um todo.

No ABC, os únicos custos não alocados com base em documentos foram os relativos às atividades “Prestar suporte jurídico” e “Processar dados”, tendo sido direcionados de acordo com estimativas. Tal procedimento foi efetuado porque não havia controles que pudessem mensurar o consumo daquelas atividades. No entanto, os custos das duas atividades somados representam apenas cerca de 6% do total dos custos administrativos da entidade.

A proximidade dos resultados apurados pelos dois métodos, entre outros fatores, esta relacionada a uma questão de compensação na distribuição dos custos dos vários departamentos, ou seja, os planos foram beneficiados em algumas alocações e prejudicados em outras.

Essa afirmação pode ser constatada quando analisada a distribuição dos custos do Departamento de Investimentos e das atividades custeadas naquele departamento, conforme quadro a seguir (Quadro 93):

Períodos	x1		x2		x3	
	ABC	Absorção	ABC	Absorção	ABC	Absorção
P1	77,84%	76,19%	77,64%	76,02%	77,51%	75,85%
P2	20,54%	20,37%	20,69%	20,52%	20,85%	20,66%
P3	0,12%	0,26%	0,12%	0,26%	0,12%	0,26%
P4	1,50%	3,18%	1,55%	3,20%	1,52%	3,23%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 93: Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Investimentos (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, os planos com menores participações nos investimentos (P3 e P4), que tem seus recursos aplicados somente no segmento de renda fixa, tiveram uma carga muito maior pelo método de custeio por absorção. Neste caso, a distribuição pelo ABC pode ser considerada mais justa, por empregar tratamento diferenciado na distribuição dos custos inerentes a cada segmento.

Na distribuição dos custos do Departamento de Benefícios Previdenciários, em comparação com a distribuição dos custos das atividades daquele departamento, também se observa distorções (Quadro 94). Na apuração pelo método de custeio por absorção foram utilizadas bases estimadas para a alocação dos custos do departamento aos planos, enquanto que no ABC foram considerados direcionadores de atividades para alocar os custos de quatro atividades primárias e estimativas para ratear os custos das outras duas, que representam menos de um terço dos custos totais das atividades do departamento.

Períodos	x1		x2		x3	
	ABC	Absorção	ABC	Absorção	ABC	Absorção
P1	40,15%	40,00%	42,26%	40,00%	39,44%	40,00%
P2	46,46%	50,00%	45,41%	50,00%	46,55%	50,00%
P3	13,39%	10,00%	12,33%	10,00%	14,01%	10,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 94: Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Benefícios Previdenciários (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta situação, o P3 foi beneficiado com a estimativa utilizada para distribuir os custos departamentais. No terceiro período, pelo ABC seriam distribuídos 40% a mais de custos para o P3 do que pelo método de custeio por absorção. Novamente o ABC se mostrou mais eficiente na alocação dos custos.

Na alocação dos custos do Departamento de Atendimento e das atividades daquele departamento, observou-se um maior equilíbrio entre os dois métodos, conforme quadro a seguir (Quadro 95):

Períodos	x1		x2		x3	
	ABC	Absorção	ABC	Absorção	ABC	Absorção
P1	7,12%	6,84%	7,76%	7,53%	6,07%	5,74%
P2	1,86%	1,83%	2,05%	2,03%	1,62%	1,56%
P3	0,64%	0,67%	0,45%	0,48%	0,54%	0,55%
P4	90,38%	90,66%	89,74%	89,96%	91,77%	92,15%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 95: Comparação da distribuição dos custos do Departamento de Atendimentos (Absorção) e da soma atividades daquele departamento (ABC), em números relativos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns motivos contribuíram para equilíbrio, dentre eles, o fato de que a quantidade relativa dos atendimentos para o P4, tanto telefônicos quanto pessoais, foi extremamente elevada e constante nos três períodos, em comparação com as demandas dos demais planos. Além disso, o critério utilizado para distribuir os custos dos atendimentos relativos aos empréstimos a participantes foi o mesmo nos dois métodos.

Quanto aos departamentos de apoio, o ABC também se destacou ao permitir que os valores acumulados pudessem ser direcionados de acordo com as atividades executadas em cada departamento, fornecendo mais versatilidade e possibilidades de alocação, como constatado na distribuição dos custos dos departamentos Contábil-Financeiro e Diretoria Executiva.

Pelo método de custeio por absorção, os custos do Departamento Diretoria Executiva foram distribuídos aos demais departamentos com base em estimativa, enquanto que no ABC a distribuição pareceu ser mais consistente, uma vez que foram distribuídos de acordo com duas vertentes: uma que visa à administração da entidade, distribuindo custos acumulados na atividade “Dirigir administrativamente” para todas as demais atividades, e outra restrita à administração financeira, distribuindo custos da atividade “Dirigir financeiramente” somente às atividades específicas.

No Departamento Contábil-Financeiro, as estimativas adotadas na apuração pelo método de custeio por absorção foram abolidas, sendo substituídas pela quantidade de lançamentos efetuados e pela quantidade de pagamentos e recebimentos efetuados em cada um dos três períodos.

Assim, constata-se que o ABC apresenta um ganho de precisão na alocação dos custos indiretos por distribuir os valores com base em uma relação causal e em proporção diferente da utilizada na apuração efetuada pelo método da taxa múltipla, conforme argumentam Warren, Reeve e Fess (2003, p. 394-400).

## 7 CONCLUSÕES

A reflexão proposta nessa dissertação visa contribuir no aprofundamento de uma questão que tem conseqüências significativas, tanto na aplicação dos métodos de custeio em ambientes pouco conhecidos, caracterizados pela prestação de serviços, considerando a totalidade dos custos e despesas, como no montante dos complementos de aposentadoria, que beneficiam milhares de pessoas.

A fundamentação teórica apresentou conceitos indispensáveis para a realização do estudo, abordando assuntos relacionados às entidades fechadas de previdência complementar, contextualizado-as e caracterizando-as sob o ponto de vista contábil, relativos ao desenvolvimento e ao relacionamento da contabilidade de custos com a contabilidade financeira e com a contabilidade gerencial, e também ao aparato fornecido pela contabilidade de custos, aplicável no custeamento dos objetos de custo.

O desenvolvimento do estudo, suportado pela fundamentação teórica apresentada, teve como foco a questão de pesquisa: O método de custeio baseado em atividades apresenta resultados significativamente diferentes daqueles obtidos pelo método de custeio por absorção na atribuição dos custos administrativos aos planos de benefícios nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar?

As informações sintetizadas na fundamentação teórica permitiram construir um arcabouço capaz de dar sustentação e orientação ao desenvolvimento deste estudo, desmembrado de acordo com objetivos específicos, a fim de atingir o objetivo geral, e assim responder a questão principal.

Os resultados encontrados na aplicação dos dois métodos de custeio foram bastante próximos, permitindo concluir que o método de custeio por absorção permite apurar os custos da execução dos planos das EFPC's de maneira satisfatória, não tendo sido encontradas diferenças significativas.

A afirmação está fundamentada na baixa representatividade do método de custeio na determinação do custo de execução dos planos, conforme demonstrado pela análise dos componentes da variância, em que a variável "método" contribuiu com apenas 0,23% da variação total da variável "custo". Além disso, o cálculo do Coeficiente de Person indicou haver forte relação linear entre os valores apurados pelos dois métodos (0,9987), permitindo concluir que o método de custeio por absorção consegue gerar resultados próximos aos apurados pelo ABC.

No entanto, os resultados poderiam ser diferentes quanto à acurácia na alocação dos custos indiretos à medida que fosse aumentada a complexidade do modelo do ABC empregado, aumentando o número de atividades custeadas, principalmente nos departamentos Administrativo, Contábil-Financeiro, e Diretoria Executiva, que concentram os valores mais significativos.

Também é importante ressaltar que, conforme demonstrado no capítulo 6, a proximidade dos resultados apurados pelos dois métodos, entre outros fatores, está relacionada a uma questão de compensação na distribuição dos custos dos vários departamentos, ou seja, o custo final da execução de cada plano foi beneficiado em algumas alocações e prejudicado em outras.

No desenvolvimento do capítulo 6 foi possível constatar que os rateios, considerados como indesejáveis e muito criticados pelos adeptos do ABC, não puderam ser eliminados com sua utilização. Porém, acumular os custos em atividades pode facilitar a evidenciação do relacionamento causa efeito existente entre as atividades desenvolvidas e os produtos e serviços ofertados. Essa facilidade de relacionamento resulta em uma possibilidade de escolha mais plausível dos direcionadores de custos, ou seja, da determinação de bases de rateios mais coerentes e fiéis.

A facilidade em distribuir os custos das atividades aos objetos de custeio pode perder a significância se aumentada demasiadamente a dificuldade em atrelar os custos indiretos às atividades. Custear atividades em detrimento aos departamentos pode obrigar o uso de rateios menos precisos.

A discussão principal deste estudo teve como foco a diferença entre os valores apurados pelos dois métodos de custeio na atribuição dos custos administrativos de uma EFPC. Entretanto, cabe ressaltar que outros benefícios podem ser conseguidos com a implantação do ABC, como a identificação e a possibilidade de análise do custo e dos benefícios de cada atividade, além da oportunidade de melhoria constante dos processos.

Nesse sentido, uma das contribuições mais importantes do ABC é o mapeamento dos processos, que pode levar a entidade a uma revisão dos procedimentos executados. O ambiente desprovido de grande concorrência é sugestivo à acomodação e a falta de comprometimento com a redução dos custos e a busca da melhoria contínua na execução das atividades.



Dentre as implicações gerenciais relacionadas aos métodos de custeio, cabe salientar que o método de custeio baseado em atividades proporciona maior possibilidade de otimização dos recursos consumidos, via controle de indicadores, e está mais aderente aos conceitos da gestão estratégica de custos.

Quanto às limitações deste trabalho, se destacam as inerentes a qualquer estudo de caso, no que se refere à generalização dos resultados obtidos.

Embora o nível de detalhamento do ABC possa ter influenciado os resultados obtidos e limitado as conclusões, é necessário levar em consideração o custo de manutenção do sistema e a falta de controles que permitissem que um maior nível de detalhamento pudesse ser proposto.

Dentre as oportunidades de futuras pesquisas, a possibilidade de repetir o estudo em outra entidade seria de grande valia para o desenvolvimento do segmento e da contabilidade de custos. Um aprofundamento no detalhamento do ABC e nos critérios de atribuição dos custos dos departamentos de apoio e das atividades secundárias também seria muito bem vindo.

Destacadas pela importância social e econômica, as entidades fechadas de previdência complementar merecem maior espaço no ambiente acadêmico como objetos de pesquisa, pois são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Consolidado estatístico**. jan. 2007. Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br/portal/adm/editor/UploadArquivos/Cons331%20Jan%202007.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2007.
- ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Introdução à previdência complementar**. Coordenador Wagner de Góes. São Paulo: ABRAPP, 2005.
- AFONSO, Paulo S. L. P.. **Sistemas de custeio no âmbito da contabilidade de custos**: O custeio baseado nas actividades, um modelo e uma metodologia de implementação. Dissertação (Mestrado em Avaliação e Gestão de Projetos e da Inovação). Guimarães: Universidade do Minho, 2002. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/65/Sist.+de+Custeio....pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2007.
- ALMEIDA, Lauro B. de. **Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 1996.
- ALMEIDA, Lauro B. de. **Sistema de informações de gestão econômica**. In: CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Lauro B. de; KÜHL, Marcos R.. **Aspectos da implantação piloto do ABC em uma empresa de manufatura**: um estudo exploratório sobre as vantagens e desvantagens. Artigo. Belo Horizonte: XIII Congresso Brasileiro de Custos, 2006.
- ATKINSON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, Eduardo J. P.. **Uma investigação das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pela indústria de transformação da região metropolitana do Recife**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Recife: UNB, 2004.
- BEUREN, Ilse M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001**. Dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001**. Dispõe sobre o regime de Previdência Complementar e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Coletânea de normas dos fundos de pensão**. 3 ed. Brasília: MPS/SPC, 2007.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Guia do participante**. Brasília: SPC, 2006a.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Informe estatístico**. dez. 2003. Brasília: SPC, 2003. Disponível em:  
<[http://www.inss.gov.br/pg\\_secundarias/previdencia\\_complementar\\_04.asp](http://www.inss.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp)>.  
Acesso em: 23 jul. 2007.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Informe estatístico**. dez. 2004. Brasília: SPC, 2004. Disponível em:  
<[http://www.inss.gov.br/pg\\_secundarias/previdencia\\_complementar\\_04.asp](http://www.inss.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp)>.  
Acesso em: 23 jul. 2007.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Informe estatístico**. dez. 2005. Brasília: SPC, 2005. Disponível em:  
<[http://www.inss.gov.br/pg\\_secundarias/previdencia\\_complementar\\_04.asp](http://www.inss.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp)>.  
Acesso em: 23 jul. 2007.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Informe estatístico**. dez. 2006. Brasília: SPC, 2006b. Disponível em:  
<[http://www.inss.gov.br/pg\\_secundarias/previdencia\\_complementar\\_04.asp](http://www.inss.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp)>.  
Acesso em: 23 jul. 2007.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Panorama da previdência social brasileira**. Brasília: SPC, 2004b.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Resultado do regime geral de previdência social**. Brasília: MPS, 2007a.

CARVALHO, Fábio J. de; MURGEL, Maria I.. **Tributação de fundos de pensão**. Belo Horizonte: Decálogo, 2007.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.. **Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras**. In: **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; GERREIRO, Reinaldo. **Uma análise crítica do sistema “ABC” – Activity Based Costing**. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 91, jan./fev., p. 16-23, 1995.

CHAGAS, Paulo C.. **Previdência complementar brasileira**: um estudo sobre a aderência da informação do passivo atuarial entre empresas patrocinadoras de plano de benefícios de aposentadoria e pensão e seus respectivos fundos de pensão. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Brasília: UNB, 2006.

CHAN, Betty L.; SILVA, Fabiana L. da; MARTINS, Gilberto de A.. **Fundamentos da previdência complementar**: da atuária à contabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. **Considerações de custo e valor da informação**. Artigo. Encontros Bibli. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 2º sem., p. 60-74, 2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/147/14709906.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2007.

COGAN, Samuel. **Um modelo de reconciliação de dados para o custeio baseado-em-atividades (ABC)**. Artigo. RAE – Revista de Administração e Finanças, n. 2, abr./jun., p. 46-53, 1999. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/181.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simoni. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Comissões Técnicas Nacionais de Seguridade, Jurídica, Atuária, Contabilidade. **Dicionário de termos técnicos da previdência complementar fechada**. São Paulo: ABRAPP/ICSS/SINDAPP, 2005.

CORRAR, Luiz J.. **Alocação de custos pelo método recíproco**. Caderno de Estudos. n. 12. São Paulo: FIPECAFI, 1995.

CUNHA JÚNIOR, José E. da. **Custeio administrativo dos planos de benefícios administrados pelas EFPC's**. In: 25º CONGRESSO BRASILEIRO DOS FUNDOS DE PENSÃO. Fortaleza, 2004. Disponível em: <[www.previdenciasocial.gov.br/docs/pdf/apresentacao01\\_custeio-administrativo\\_SPC.pdf](http://www.previdenciasocial.gov.br/docs/pdf/apresentacao01_custeio-administrativo_SPC.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FENAPREVI. **O sistema brasileiro de previdência privada**. Disponível em: <<http://www.fenaprevi.org.br/Site/729/374.aspx>>. Acesso em: 06 set. 2007.

FROSSARD, Afonso C. P.. **Uma contribuição ao estudo dos métodos de custeio tradicionais e do método de custeio baseado em atividades (ABC) quanto à sua aplicação numa empresa pesqueira cearense para fins de evidencição de resultado**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 2003.

GALDAMEZ, Edwin V. C.; CARPINETTI, Luiz C. R.. **Aplicação das técnicas de planejamento e análise de experimentos no processo de injeção plástica**. Artigo. Revista Gestão & Produção. jan.-abr., v. 11, n. 1, p. 121-134, 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a11v11n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a11v11n1.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2007.

GIL, Antônio C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GLAUTIER, Michael W.; UNDERDOWN, Brian. **Accounting Theory and Practice**. Londres: Pitman, 1977.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. **Sistema de custo direto padrão: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 1984.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson, 2001.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant; FOSTER, George. **Contabilidade de custos**. v. 1. Tradução de Robert Brian Taylor. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2004a.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant; FOSTER, George. **Contabilidade de custos**. v. 2. Tradução de Robert B. Taylor. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2004b.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O.. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, Thomas S.; KAPLAN, Robert S.. **A relevância da contabilidade de custos**. Tradução de Ivo Korytowsky. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

LAWRENCE, William B. **Contabilidade de custos**. Revisão John W. Ruswinckel. Tradução de João C. Hopp e E. Jacy Montero. 4 ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LOPES, José R.. **Proposta de uma abordagem hierárquica para projeto e/ou escolha do sistema de custeio da produção em função da complexidade do processo produtivo**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2002.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005

MELO, Luis C. G. de. **O método alternativo e os métodos tradicionais de alocação de custos dos departamentos de serviços**. Artigo. II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. Campinas, 1995. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/congresso/view/5?ID\\_CONGRESSO=5](http://www.abcustos.org.br/congresso/view/5?ID_CONGRESSO=5)>. Acesso em: 02 ago. 2007.

MONTGOMERY, Douglas C.. **Design and Analysis of experiments**. 3 ed. Arizona: Wiley, 1991.

MOORE, Carl L.; JAEDICKE, Robert K.. **Managerial Accounting**. 5 ed. Cincinnati: South-Western, 1980.

MORAES, Marcelo V. E. de. **A lei de responsabilidade fiscal e a previdência dos servidores públicos municipais**. Coleção Previdência Social. V. 2. 2ª ed. Brasília: MPAS, 2001. Disponível em: <[http://www.mpas.gov.br/pg\\_secundarias/previdencia\\_social\\_06.asp](http://www.mpas.gov.br/pg_secundarias/previdencia_social_06.asp)>. Acesso em: 02 ago. 2006.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

NOBRE, Waldir de J.. **As entidades fechadas de previdência privada: revisão de conceitos, tendências e aspectos contábeis**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 1996.

NOBRE, Waldir de J.. **As entidades fechadas de previdência privada: um estudo sobre a divulgação de informações contábeis**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 2001.

OURO, Tereza. **Programa de educação previdenciária**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA. Recife, 2004. Disponível em: <[http://www.mpas.gov.br/docs/powerpoint/Dra\\_Tereza\\_Ouro.ppt](http://www.mpas.gov.br/docs/powerpoint/Dra_Tereza_Ouro.ppt)>. Acesso em: 23 jul. 2006.

PADOVEZE, Clóvis L.. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, Clóvis L.. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PAIXÃO, Leonardo A.. **A previdência complementar fechada: uma visão geral**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.inss.gov.br/docs/pdf/SPC-uma-visao-geral.pdf>>. Acesso em 05 jun. 2007.

PEREZ JR, José H.; OLIVEIRA, Luís M. de; COSTA, Rogério G.. **Gestão Estratégica de Custos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO, Ricardo P.. **A demografia dos Fundos de Pensão**. Brasília: MPAS, 2007.

PINHEIRO, Ricardo P.. **Riscos demográficos e atuariais nos planos de benefício definido e de contribuição definida num fundo de pensão**. Tese (Doutorado em Demografia). Belo Horizonte: UFMG, 2005.

POMPERMAYER; Cleonice B.. **A influência de fatores organizacionais nos aspectos práticos dos sistemas de gestão de custos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5038.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2007.

POMPERMAYER; Cleonice B.. **Estruturas organizacionais e sistemas de gestão de custos**: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Curitiba: CEFET, 2000. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2000/cleonice.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2007.

RABELO, Flávio M.. **Análise do custeio administrativo das entidades fechadas de previdência privada no Brasil**. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa nº 34/2001. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/adm/arquivos\\_npp/P00038](http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00038)>. Acesso em: 12 ago. 2005.

RABELO, Flávio M.; GARCIA, Fernando; BANDEIRA, Sérgio C.. **Balanço social das empresas fechadas de previdência complementar no Brasil**. São Paulo: FGV, 2002. Disponível em: <[http://www.abrapp.org.br/portal/adm/editor/UploadArquivos/FGV\\_Balanço\\_Social\\_2002.pdf](http://www.abrapp.org.br/portal/adm/editor/UploadArquivos/FGV_Balanço_Social_2002.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2006.

RAMALHETE, Clóvis. **O instituto jurídico da previdência**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Direito Previdenciário, 1985.

ROCHA, Welington. **Custeio baseado em atividades**: mitos, falácias e possíveis verdades. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 91, jan./fev., p. 56-63, 1995.

SANTANNA, Joaquim J. de. **Adaptação do balanço patrimonial de entidades de previdência privada ao modelo dinâmico de análise da gestão financeira**: estudo comparativo dos fundos de pensão de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7295.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2007.

SCHMIDT, Paulo. **A evolução do pensamento contábil**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA JÚNIOR, Geraldo de A.. **A nova fase das entidades fechadas de previdência complementar no Brasil**: tendências e aspectos contábeis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

SOUZA, Marcos A.. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 2001.

THEÓPHILO, Carlos E.; IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Uma análise análise crítico-epistemológica da produção científica em contabilidade no Brasil**. Revista da UNB, Brasília. vol. 8 n. 2, 2006.

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F.. **Contabilidade de Custos**. Tradução de Robert Brian Taylor. 11 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E.. **Contabilidade gerencial**. Tradução 6ª Edição Americana André O. D. Castro. São Paulo: Thomson, 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. 3 ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIMMERMAN, Jerold L. **Accounting for decision making and control**. 2 ed. Califórnia: McGraw-Hill, 1997.