



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



LUCIANA MASSAROTTO POLI

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE
CUSTEIO ABC EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE
CARTÕES DO ESTADO DO PARANÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

LUCIANA MASSAROTTO POLI

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE
CUSTEIO ABC EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE
CARTÕES DO ESTADO DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO ABC EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DO ESTADO DO PARANÁ

Por

Luciana Massarotto Poli

Esta monografia foi apresentada às 09 horas 30 min. do dia 24 de novembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Engenharia de Produção, Modalidade de Ensino presencial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientador)

Prof Dr. Marcelo Gonçalves Trentin
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof Dr. Sergio Luiz Ribas Pessa
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos e oportunidades concedidas, me dando força para continuar nas dificuldades.

Agradeço a minha família, pelo apoio fornecido nos momentos de necessidade.

Agradeço aos meus amigos, que de alguma forma se envolveram no processo de ensino no decorrer desse tempo.

Agradeço aos professores pela dedicação e compartilhamento de conhecimento. Em especial ao professor Casagrande, pelo tempo dedicado e auxílio no desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço aos gestores da empresa em estudo, pela disponibilidade e carinho no atendimento das solicitações, pois só assim foi possível obter os resultados de forma satisfatória.

Enfim, sou muito grata a todos que de alguma forma colaboraram e participaram dessa fase importante de estudo.

RESUMO

POLI, Luciana M. Análise de viabilidade de implantação do sistema de custeio ABC em uma empresa administradora de cartões do estado do Paraná. 2018. Folhas: 44. Monografia (Especialização Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Este trabalho aborda um estudo de caso sobre a gestão de custos em uma empresa prestadora de serviços na área de administração de cartões para o setor supermercadista. Estudou-se a viabilidade de implantação do sistema de custeio baseado em atividades ABC, o qual se mostrou eficaz para a administração dos custos, proporcionando informações importantes e estratégicas para as tomadas de decisões. Através do rastreamento dos custos de cada atividade, implantado pelo método de custeio abordado, demonstrou-se que as decisões se dão a partir de dados mais confiáveis, o que permite um gerenciamento consciente, que vai além de um simples rateio de custos. Como consequência disso, podemos visualizar a possibilidade de melhoria no desempenho da empresa e na competitividade perante o mercado em que está inserida.

Palavras-chave: Informações. Decisões. Gestão.

ABSTRACT

POLI, Luciana M. Analysis of implementation feasibility about the ABC costing system in a card management company in the state of Paraná. 2018. Folhas: 44. Monografia (Especialização Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

This project deals a case study on cost management in a company that provides services in the area of card management for the supermarket sector. The implementation feasibility of the costing system based on ABC activities was studied, which proved effective for cost management, providing important and strategic information for decision-making. Through the tracking of the costs about each activity, implemented by the costing method addressed, it was demonstrated that the decisions are based on more reliable data, which allows a conscious management, which goes beyond a simple apportionment of costs. As a consequence, we can see the possibility of improving the company's performance and competitiveness in the market that which it is inserted.

Keywords: Information. Decisions. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de mercado de cartões quatro pontas	22
Figura 2 – Mercado de meios eletrônicos de pagamento. Balanço 2017.....	23
Figura 3 – Mercado de meios eletrônicos de pagamento - 1º trimestre 2018.....	23
Figura 4 – Participação anual (2018) cartões de crédito	25
Figura 5 – Evolução vendas setor supermercadista	26

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Custos referentes ao mês de agosto de 2018	32
Tabela 2 - Quantidade de horas trabalhadas no mês de agosto de 2018.....	33
Tabela 3 - Total de salários indiretos do mês de agosto de 2018	34
Tabela 4 - Faixas de estudo do custo por clientes da atividade cobrança e cadastro.....	36
Tabela 5 - Faixas de estudo do custo por clientes da atividade de administração de cartões e operações <i>fundimg</i>	37
Tabela 6 - Estudo do custo por clientes da atividade de locação de equipamentos	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Sistema de Custeio ABC.....	15
2.2 Empresas administradoras e mercado de cartões.....	20
2.2.1 Arranjos de pagamento	24
2.3 Estudos anteriores	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	29
3.1 Tipo de pesquisa	29
3.2 Coleta de dados	29
3.3 Análise dos dados	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas encontram-se cada vez mais inseridas em um mercado altamente competitivo, aonde pequenas escolhas podem fazer toda a diferença para manterem-se ativas e obtendo bons resultados. O ramo tratado nesse estudo “administração de cartões para o setor supermercadista”, não fica para trás nesse quesito, muito pelo contrário, é um mercado que vem apresentando crescimento e maiores demandas no decorrer dos anos.

Isso pode ser compreendido e observado através de informações obtidas no site da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a qual cita a 41ª edição pesquisa Ranking ABRAS/Superhiper, elaborada pelo Departamento de Economia da Associação Brasileira de Supermercados, em parceria com a Nielsen, aonde levantou-se que o setor de supermercados brasileiro apresentou um faturamento de R\$ 353,2 bilhões em 2017, apontando um crescimento nominal de 4,3% na comparação com 2016. Representando assim 5,4% do produto interno Bruto (PIB). Tem-se ainda o destaque de alguns outros números apresentados como o encerramento do ano passado com 89,3 mil lojas e 1,822 milhão de funcionários diretos ante 1,802 milhão registrado em 2016, criando 20 mil novas vagas de empregos no País.

Esses dados vêm para demonstrar que o setor supermercadista e seu crescimento contínuo, requerem empresas parceiras comprometidas e voltadas a atender as suas necessidades e as necessidades dos seus clientes finais. O objetivo na prestação dos serviços, pelas administradoras, é de agregar mais valor e facilidades aos compradores, que são os verdadeiros movedores de todo esse comércio, na tentativa de fidelizar o cliente.

Mauad e Pamplona (2002) entendem que gerir serviços é uma tarefa diferente da produção de bens. Mas que mais importante do que identificar essa diferença é compreender quais são as características especiais das operações de serviços comparadas ao produto.

Nesse mercado, atualmente há outra situação específica a ser considerada, não existe apenas a concorrência entre as empresas que prestam serviços para ramos específicos, *private label*, mas também por aquelas que trabalham no mercado aberto, fornecendo crédito e maiores facilidades aos clientes.

Embasado nesses comentários, surge então a necessidade de uma ferramenta que auxilie na gestão dos custos envolvidos nas operações. Pereira Filho e Amaral (1998) citam que o custeio ABC vem sendo utilizado por organizações que buscam melhores informações referentes ao seu ciclo de operações, com o objetivo de identificar, entre outras coisas, as atividades que agregam valor ao produto ou serviço que desenvolvem.

Nesse sentido, cada vez mais são necessários sistemas de gestão eficientes que possam fornecer um suporte mais competitivo para essas empresas. Ajudando dessa maneira, a encontrar o verdadeiro custo envolvido nas atividades e, conseqüentemente um valor de venda mais competitivo e consciente por parte dos administradores.

1.1 Tema e problema da pesquisa

Diante do cenário abordado com elevado nível de competitividade, para as empresas se manterem em atividade e crescerem continuamente, torna-se importante à utilização de estratégias que venham a contribuir para o domínio de conteúdos e conhecimentos para a tomada de decisão. Assim, é adequado o estudo sobre o tema “Gestão de Custos”, no qual se busca responder o seguinte problema de pesquisa: É viável a implantação de um sistema de custeio baseado em atividades (ABC) em uma empresa administradora de cartões na área supermercadista?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade de implantação de um sistema de custeio baseado em atividades (ABC) para auxiliar os gestores na tomada de decisão de uma empresa administradora de cartões no ramo supermercadista.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Revisar a literatura especializada para identificar principais conceitos e aplicações do custeio baseado em atividades ABC;
- b) Coletar informações na empresa sobre o sistema de custeio utilizado e quais as principais necessidades em relação a custos;
- c) Propor um modelo de implantação do sistema de custeio ABC, identificando as principais atividades, direcionadores de custos e suas inter-relações;
- d) Analisar os resultados comparativos anterior e posteriormente da proposta do modelo, afim de identificar suas vantagens e desvantagens.

1.3 Justificativa

A escolha do presente tema baseia-se na justificativa de ordem prática e teórica. Na questão prática temos a possibilidade de ajudar a empresa em estudo a resolver a gestão de seus custos, tendo a capacidade de fornecer uma nova visão de gerenciamento de suas atividades e os respectivos custos atrelados a elas. Além do que, o presente conteúdo contribui também de forma teórica e científica à medida que pode ser comparado com outros estudos semelhantes.

Quando se refere ao sistema de custeio ABC “está se referindo não só ao cálculo dos custos, mas também ao que fazer com a informação” (BORNIA, 2010, p. 109). Nesse sentido, o autor demonstra que a importância vai além de saber somente os números gerados, mas sim do que fazer com eles. Assim, é necessário transformar em informação útil para os gestores administrarem sua empresa de forma mais coerente possível. Conforme Nakagawa (1994):

O ABC tem como objetivo facilitar a mudança de atitudes dos gestores de uma empresa, a fim de que estes, paralelamente à otimização de lucros para os investidores, busquem também a otimização do valor dos produtos para os clientes (internos e externos) (NAKAGAWA 1994, p. 30).

Fama e Habib (1999) consideram o sistema de custeio ABC como instrumento importante para os gestores da empresa, já que não se trata apenas de relatórios gerados pela contabilidade, mas sim de um resultado elaborado por várias

pessoas de diversas áreas, porque todos participam do processo de construção dos resultados.

Outra situação relevante em relação ao custeio ABC conforme descreve Abbas, Gonçalves e Leoncine (2012) é identificar se a empresa está desenvolvendo alguma de suas atividades de forma ineficiente, sendo caras e não agregando valor para a empresa.

Assim, com base nos autores, percebe-se que a contribuição esperada vai além do levantamento dos dados, partindo da ideia de fornecer informações relevantes e uteis para tomada de decisões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistema de Custeio ABC

Para iniciar o estudo do custeio baseado em atividades (ABC), torna-se interessante entender um pouco da sua história, seus conceitos, sua forma de aplicação e as conclusões e resultados que podem ser obtidos através da aplicação do mesmo.

Conforme citação de Nakagawa (1994), entende-se que não se sabe ao certo quando foi conhecido efetivamente o conceito do método de custeio baseado em atividades. “Segundo alguns autores, o ABC já era conhecido e usado por contadores em 1800 e início de 1900. Outros registros históricos mostram que o ABC já era bastante conhecido e usado na década dos anos 60”. (NAKAGAWA, 1994, p. 41).

De acordo com o autor Rocchi *apud* Bornia:

[...] encontrou as origens do ABC nos trabalhos de Alexander Hamilton Church, realizado nas primeiras décadas do século XX. Além disso, também cita *Platzkosten*, criado por Konrad Mellerowicz na década de 50, o livro *Activity costing and input-output accounting*, de Georg J. Staubus, publicado em 1971, e o *Transaction based costing*, proposto por Jeffrey G. Miller Thomas E. Vollmann em 1985 (ROCCHI *apud* BORNIA, 2010, p. 110).

Ainda de acordo com o autor Nakagawa (1994, p. 41) no Brasil, iniciaram-se os estudos e pesquisas a respeito do ABC em 1989, no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, sendo lecionada tanto na graduação quanto na pós-graduação.

Como se pode observar não há certeza entre os autores a respeito da data exata em que iniciou a utilização do sistema de custeio ABC, mas sabe-se que vem sendo adotado a muitos anos de forma satisfatória, como ferramenta de gerenciamento de custos.

A necessidade e utilidade do sistema de custeio ABC surgiu, segundo Nakagawa (1991, p. 38), à medida que as empresas passaram a produzir uma variedade enorme de produtos, com tipos, acabamentos e especificações diferentes, com o objetivo de atender as solicitações e demandas dos clientes. Somado a isso,

as empresas tinham que competir de forma estratégica, melhorando a qualidade, precificação e ainda focar na redução nos custos.

Assim, surge o conceito de um instrumento capaz de transformar dados dispersos em informações úteis para as empresas, sejam elas de atividades industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. Por isso, da importância da sua análise, interpretação e estudo de sua aplicabilidade.

De acordo com Bornia (2010, p. 109), com relação ao sistema de custeio, alguns estudiosos dão prioridade para o cálculo dos custos, enquanto que para outros está diretamente ligado com decisão de cunho estratégico e ainda melhorias de processos.

Levando em consideração as situações expostas pelos autores até o momento, evidencia-se que os dois fatores são importantes. Tanto a elaboração dos cálculos corretamente, quanto a interpretação e possibilidades estratégicas adquiridas são instrumentos complementares para o sucesso da utilização do sistema de custeio ABC.

De acordo com Cooper e Kaplan citado pelos autores do livro elaborado pelo CRC-SP (1995, p. 16) o custeio ABC é uma:

[...] abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividade, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercado e clientes (CRC-SP 1995, p. 16).

Portanto, baseado nesse conceito, o sistema de custeio ABC, ou seja, baseado em atividade, surge como uma ferramenta capaz de identificar os custos envolvidos nas operações, e a gestão dos processos que levam a gerar esses gastos. Para Ching (1995):

ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a *performance* do negócio ou departamento (CHING, 1995, p. 41).

Ainda de acordo com o autor Ching (1995):

O conceito fundamental do ABC é que, em vez de a empresa fazer cortes nos recursos de forma indiscriminada e aleatória, ela deveria concentrar esforços e energia para influenciar os fatores geradores de custos. Se a empresa conseguir eliminar ou reduzir os fatores geradores negativos, as

atividades que dão origem a esses fatores deixarão de existir por si só e, conseqüentemente, os recursos consumidos anteriormente por essas atividades já não serão necessários. Com isso, “cortamos” os recursos de forma racional e eficaz (CHING, 1995, p. 43).

Isso significa que não basta apenas cortar custos aleatoriamente, mas sim, identificar o que gera esses custos e se esses são necessários efetivamente ou não. O grande desafio é otimizar a utilização de recursos para alcançar o menor gasto possível e conseqüentemente conseguir ter um preço de venda competitivo no mercado consumidor.

Nakagawa (1994, p. 111), complementa que a ideia básica do sistema de custeio ABC é observar os custos das atividades elaboradas pela empresa e entender a forma como se comporta, identificando as relações entre os produtos e essas atividades. Martins (2006, p. 87), acrescenta ainda que é um método que busca reduzir as distorções que são provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos de produção.

Baseado nessas afirmações é possível identificar um formato de apropriação dos custos, em suas respectivas atividades, de forma que seja o mais confiável possível, evitando ao máximo equívocos que podem levar a tomada de decisão errônea. Esse entendimento também é validado por Martins na sequência.

De acordo com Ching (1995, p. 39): “O ponto inicial para gerenciar atividades é entender os recursos, o equilíbrio entre o fornecimento de recursos a disposição da empresa e a demanda desses mesmos recursos exigidos pelas atividades”.

Já Bezerra *et.al* (2007), acredita que o método de custeio ABC traz de novo a ideia de que as entidades são formadas por um emaranhado de operações, atividades que são ligadas umas às outras formando uma estrutura responsável pelo que acontece dentro da empresa.

Percebe-se que os autores citados concordam com o conceito de que é necessário entender a atividade desenvolvida pelas entidades para então conseguir identificar os impactos causados nos custos envolvidos.

Partindo dos conceitos abordados e complementando, para elaboração e aplicação do sistema de custeio ABC, ainda Martins (2006, p. 93) cita como primeiro passo a identificação das atividades relevantes de cada departamento. Destacando a importância de observar que para cada atividade deveremos atribuir seu respectivo custo e identificar o direcionador.

Nakagawa (1994, p.114) fixa, de forma simplificada quatro fases para calcular o custo dos produtos pelo sistema ABC: primeira, mapeamento das atividades, esse é um ponto importante para uma boa implementação do sistema. Nesse caso, a organização deve ser modelada em atividades. O detalhamento dessas atividades vai determinar a qualidade do modelo. A segunda fase é a distribuição dos custos as atividades, aonde a distribuição dos custos deve representar o valor consumido pelas atividades da melhor forma possível, a fim de respeitar o real consumo dos recursos, utiliza-se o rastreamento para essa distribuição. Na terceira fase temos a distribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas. Nesse caso identifica-se a distribuição dos custos das atividades aos produtos sem nenhuma redistribuição secundária. E finalmente na quarta fase, a distribuição dos custos dos produtos. Nessa fase temos os direcionadores de custos, que nada mais são do que as causas principais dos custos das atividades, ou seja, determinar a origem dos custos correspondente a cada atividade, para distribuir de forma correta.

De acordo com o autor Martins (2006), “O custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenha-la” (MARTINS, 2006, p. 94). Cita ainda na sequência, que a distribuição dos custos para suas respectivas atividades deve ser feita da forma mais criteriosa possível, seguindo a sequência de: alocação direta, rastreamento e rateio. Uma observação a ser destacada, de acordo com a colocação do autor é fundamental que as formas utilizadas para distribuição dos custos, sejam as mais coerentes possíveis e sigam critérios prudentes, a fim de obter resultados reais e que possa ser útil aos interessados.

Identificar corretamente os custos indiretos é mais um dos desafios, senão um dos mais complexos, enfrentados pelos gestores de custos, tendo em vista que seu rateio incorreto ou parcialmente correto pode levar a distorções e trazer consequências negativas para a empresa.

Pompermayer (1999), em seu estudo, considera ainda que para implantação de um sistema de gestão são necessários alguns cuidados, aonde “exige abordagem técnica específica, sensibilização das relações humanas e adequação da tecnologia de processamento de dados empregada pela empresa”.

A questão tecnologia de processamento de dados, conforme observa o autor, hoje é uma ferramenta fundamental para o bom andamento de um processo de

gestão de custos, o alto número de transações faz que se torne inviável o controle manual desses processos.

No quesito gerenciamento em relação a pessoas, os autores do livro do CRC – SP (1995, p. 19) citam alguns fatores importantes para o sucesso na implantação do sistema de custeio baseado em atividades como: “Os principais pontos de sustentação de um projeto de ABC são os patrocinadores internos, a efetiva participação do usuário e a metodologia apropriada”. Nesse caso, segundo eles, uma visão boa e otimista por parte dos administradores é responsável por transmitir a todos os demais envolvidos uma visão nova de gestão dos custos, que venha a auxiliar efetivamente a empresa. Ainda de acordo com os autores, a metodologia que é adotada é fundamental para o sucesso da implementação. Os geradores de custos serão obtidos com os usuários de acordo com o estabelecimento de novos procedimentos para coletar informações. Portanto, conhecer bem os processos e as atribuições de cada departamento é fundamental.

Após incluídos e gerados todos os processos de implantação de um sistema de custeio baseado em atividade, observa-se segundo Ching (1995), alguns benefícios na sua utilização, que são:

- O sistema ABC identifica as questões corretas, não fornece as respostas. Ele questiona os porquês. Cabe a nós descobrir os comos.
- Possibilita melhor qualidade na tomada de decisão:
 - na redução de custos;
 - na reengenharia de processos;
 - na racionalização da linha de produtos.
 - na focalização do cliente via análise de rentabilidade dos clientes;
 - no custeio de fornecedores.
 - Por fim, possibilita melhoria de custos e realocação de recursos através de eliminação/redução e/ ou racionalização de atividades (CHING, 1995, p. 50 e 51).

Como se pode perceber, são inúmeros os benefícios encontrados com a utilização do método de custeio ABC. A identificação de questões como melhorias em processos e melhoria na qualidade da produção tem como consequência o aumento da gestão dos custos e eliminação de desperdícios nas atividades.

Reginato, Ben e Steil (2017), acrescentam que quando uma empresa se utiliza de métodos para controle dos seus custos, se torna mais competitiva no mercado, já que dessa forma conhece o valor real gasto para entregar seus serviços e pode fazer promoções, estimar custos para investir em novas tecnologias com o intuito de garantir um melhor atendimento aos seus clientes.

Conclui-se então que o ABC é uma ferramenta de custeio voltada a gestão do negócio, uma vez que, a partir do histórico levantado dos custos de determinado período, proporciona uma estratégia diferenciada do consumo de recursos das organizações (CRC-SP, 1995, p. 17).

Assim, o sistema de Custeio ABC vem para auxiliar os administradores a gerir seus negócios e como ferramenta importante, que se usada de forma correta, pode trazer diferenciais para as organizações.

2.2 Empresas administradoras e mercado de cartões

O mercado das empresas administradoras de cartão de crédito hoje, apesar de ser bastante atraente devido ao seu crescimento constante, tem uma grande concorrência, com diversas bandeiras e formatos de serviços prestados. Para iniciar o estudo desse assunto abordar-se-á um breve histórico e alguns conceitos importantes.

Fazio *apud* Fiusa (2017) cita o surgimento do cartão de crédito no início do século XIX, cuja intenção era facilitar as operações do comércio. Os estabelecimentos emitiam “cartões de credenciamento” que identificavam os melhores clientes, fiéis e confiáveis. Sendo ainda garantidos benefícios e prazos diferenciados para pagamento de suas compras.

O cartão de crédito ou débito, conforme citado pelo autor, é um item que favorece e facilita as compras e negociações entre comerciantes, prestadores de serviços e demais fornecedores com o cliente. Fornecendo atualmente, não só a comodidade e segurança, mas também benefícios como parcelamentos e descontos, além do que o fornecedor passa a ter um histórico de adimplência ou inadimplência de seu cliente, o que para as empresas também é um item de negociação importante.

Segundo Gomes e Costa (2013) *apud* Gomes e Costa (2011), o primeiro cartão de crédito no Brasil surgiu no ano de 1956, através do empresário tcheco Hanus Tauber, o qual comprou a franquia Diners Club. Inicialmente era aceito apenas por um seleto grupo de restaurantes e era apenas um cartão de compras, foi só depois de algum tempo que passou a oferecer a opção crédito. Em 1968 o Bradesco lançou o Elo, o primeiro cartão de crédito brasileiro que funcionava na rede BankAmericard, posteriormente chamada Visa.

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), o cartão de crédito é um meio de pagamento eletrônico, o qual possibilita o portador adquirir bens ou serviços, pelo preço à vista, nos estabelecimentos credenciados e realizar saques de dinheiro em equipamentos habilitados. O pagamento desses bens ou serviços efetuados com o cartão de crédito ocorrerá na data de vencimento da fatura escolhida pelo portador, conforme datas disponibilizadas pelo emissor.

Existem ainda outras modalidades de cartões como: débito, múltiplos, pré-pagos e os cartões de loja. Esses cartões de loja também conhecidos como *private label* serão conceituados e estudados mais profundamente no decorrer deste trabalho.

O funcionamento do mercado financeiro hoje, no Brasil, está regido pelas normas do Banco Central do Brasil. E pode ser compreendido segundo o próprio BACEN como:

[...] o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) compreende as entidades, os sistemas e os procedimentos relacionados com o processamento e a liquidação de operações de transferência de fundos, de operações com moeda estrangeira ou com ativos financeiros e valores mobiliários. São integrantes do SPB, os serviços de compensação de cheques, de compensação e liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito, de transferência de fundos e de outros ativos financeiros, de compensação e de liquidação de operações com títulos e valores mobiliários, de compensação e de liquidação de operações realizadas em bolsas de mercadorias e de futuros, e outros, chamados coletivamente de entidades operadoras de Infraestruturas do Mercado Financeiro (IMF) (BACEN).

Ainda de acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN), é importante que os mercados financeiros confiem na qualidade dos serviços prestados pela infraestrutura do mercado financeiro, pois, seu adequado funcionamento é de suma importância para a estabilidade financeira e condição essencial para salvaguardar os canais de transmissão da política monetária.

Segundo Gonzaga (2010) *apud* Gomes e Costa (2013), o modelo de operação adotado no Brasil é conhecido como esquema de quatro pontas, no qual os bancos emissor e credenciador são entidades distintas. Os agentes envolvidos são descritos da seguinte forma:

Bancos emissores: Instituição, geralmente bancária, que emite o cartão e efetua a cobrança e o recebimento dos recursos do portador responsabilizando-se pela quitação dos débitos por ele contraído na rede credenciada;

Credenciadores ou adquirentes: Agente encarregado do credenciamento de estabelecimentos comerciais, da instalação e da manutenção dos terminais para captura e transmissão dos dados das transações eletrônicas;
 Vendedor: Pessoa jurídica fornecedora de bens ou serviços habilitada pelo credenciador para receber pagamentos com cartão de crédito, dispondo, para tal, dos equipamentos necessários à captura eletrônica e à transmissão das informações;
 Comprador: Pessoa física ou jurídica devidamente autorizada pelo emissor para portar o cartão;
 Administradora: Detentora de todos os direitos e deveres da utilização da marca, podendo, também, exercer as funções do emissor;
 Sistema de liquidação: Sistema no qual as transações com cartão de crédito envolvendo transferências interbancárias são liquidadas (GONZAGA, 2010 apud GOMES E COSTA, 2013).

A seguir, na figura 1, será observado um esquema básico do formato adotado hoje no mercado de cartões. Mercado esse que atualmente movimenta uma parcela extremamente significativa de todas as operações financeiras executadas do país. Vejamos:

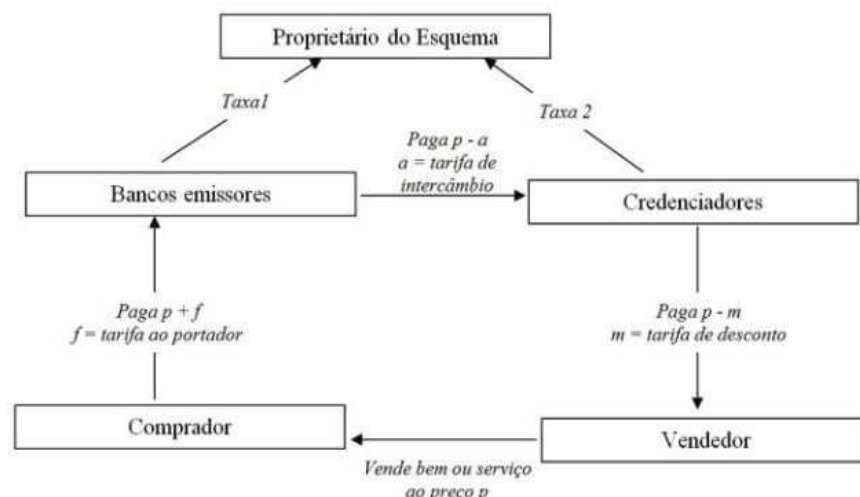


Figura 1. Esquema de mercado de cartões quatro pontos.
Fonte: GONZAGA, 2010 apud GOMES E COSTA, 2013.

No ano de 2017, conforme figura 2, divulgada pela ABECS (2018), houve a movimentação de 13 bilhões de transações em 99,9% das cidades brasileiras, o que gerou compras através de cartões no montante de 1,36 trilhão. Desses valores destaca-se que 32,6% correspondem ao consumo das famílias.

Atualmente a utilização do cartão de crédito ou débito está em constante crescimento, esses dados demonstram que no país, praticamente todas as cidades apresentam infraestrutura e fornecedores habilitados para utilização desse meio de pagamento. Sua facilidade de utilização, segurança e benefícios que muitos

emissores oferecem, faz com que seja uma ferramenta aceita com facilidade por parte dos portadores. Segue a figura 2:

Mercado de meios eletrônicos de pagamento



Figura 2. Mercado de meios eletrônicos de pagamento. Balanço 2017.

Fonte: Elaborado por ABECS (2018).

Alguns dados mais atuais demonstram ainda mais sua utilização, como pode ser observado na figura 3 abaixo, no primeiro trimestre de 2018 houve uma elevação de 14,4% na movimentação financeira realizada por esse meio, em relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

Mercado de meios eletrônicos de pagamento



Figura 3. Mercado de meios eletrônicos de pagamento – 1º trimestre de 2018.

Fonte: Elaborado por ABECS (2018).

2.2.1 Arranjos de pagamento

Dentro de todo esse sistema de pagamento abordado existem ainda os arranjos de pagamento. Esses podem ou não ser integrantes ao sistema de pagamentos brasileiro. No caso da empresa estudada mais adiante, enquadra-se justamente nesse quesito, arranjo de pagamento não integrante ao SPB (Sistema de pagamento brasileiro), mais especificamente pode ser considerada como um arranjo de pagamento fechado. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN), um arranjo de pagamento é:

[...] o conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público. Já o serviço de pagamento disciplinado no âmbito do arranjo é o conjunto de atividades que pode envolver aporte e saque de recursos, emissão de instrumento de pagamento, gestão de uma conta que sirva para realizar pagamento, credenciamento para aceitação de um instrumento de pagamento, remessa de fundos, dentre outras listadas no inciso III art. 6º da Lei 12.865, de 9 de outubro de 2013 (BACEN).

Ainda de acordo com o BACEN, o instituidor do arranjo é “a pessoa jurídica responsável pela criação do arranjo de pagamento como, por exemplo, as bandeiras de cartão de crédito. A ela cabe o papel de organizar e criar regras para o funcionamento do arranjo, observada a regulamentação do Banco Central.”

No caso específico do arranjo de pagamento fechado, conforme já citado, o Banco Central do Brasil conceitua como:

[..] quando as atividades inerentes à prestação dos serviços de pagamento, a exemplo da emissão e do credenciamento, são executadas pelo próprio instituidor, por instituição de pagamento ou instituição financeira controladora do instituidor do arranjo ou por este controlada, ou por instituição de pagamento ou por instituição financeira que possuir o mesmo controlador do instituidor do arranjo (BACEN).

No sistema fechado de pagamentos temos também, a modalidade de cartão *private label*, que segundo Saab e Tavares (2002) e Melo (2006) *apud* Gomes e Costa (2013), são emitidos por um varejista e normalmente são válidos apenas para a realização de compras com esse varejista ou em rede credenciada. São cartões diferenciados, pois são direcionados a um público específico, que na maioria das vezes já é cliente desse varejista.

A ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços) acrescenta ainda que é um meio de pagamento emitido por um estabelecimento comercial ou por emissores, com funções semelhantes ao cartão de

crédito, tendo como característica, porém, de seu uso ser restrito a rede de lojas emissora do cartão.

Assim, têm-se como emissoras desses cartões as administradoras, que segundo conceito da ABECS são empresas não financeiras que emitem e administram cartões próprios ou de terceiros, mas que não financiam diretamente seus clientes.

Essas administradoras podem focar em um ramo específico de atividade como podem abranger diversos. Segundo um levantamento feito pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) demonstra que o cartão de crédito já não está mais sendo utilizado apenas para compra de itens de altos valores, que normalmente são parcelados. As despesas correntes também já fazem parte das aquisições mais feitas via cartão. Ainda de acordo com o levantamento, observou-se que no mês de junho/2018, os alimentos de supermercados lideraram esse tipo de compra com 63%, seguido de remédios com 45% e dos combustíveis com 37%.

A figura 4 abaixo, informada pela ABECS, ajuda a visualizar e complementa a informação das participações na utilização do cartão de crédito no ano de 2018 no Brasil. Vejamos:

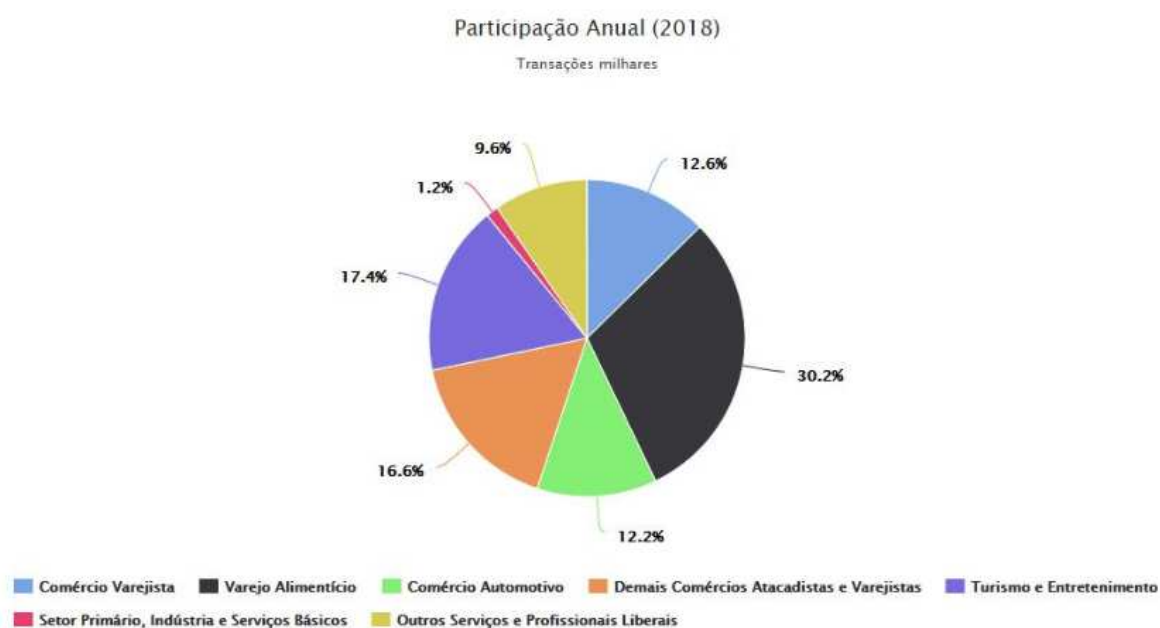


Figura 4. Participação anual (2018) cartões de crédito.

Fonte: Elaborado por ABECS (2018).

Como pode-se identificar a compra com cartões no setor varejista, principalmente do setor alimentício, vem sendo utilizado cada vez em maiores proporções pela população e compreende uma parcela significativa quando comparada com os demais.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em julho de 2018, as vendas efetuadas pelo setor supermercadista do país, deflacionadas pelo IPCA/IBGE, tiveram alta de 1,12% na comparação com o mês anterior e alta 0,30% em relação ao mesmo mês do ano de 2017. Considerando o acumulado do ano temos um acréscimo de 1,91% comparando com o mesmo período do ano anterior. Esses dados podem ser visualizados, junto com os demais do ano de 2018, na figura 5 que segue:

Total Brasil (%) - REAL - 2018			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado YTD
Jan	-21,44%	2,69%	2,69%
Fev	-4,28%	0,22%	1,57%
Mar	17,23%	12,12%	2,28%
Abr	-12,61%	-5,84%	1,75%
Mai	3,46%	4,71%	1,92%
Jun	-0,70%	3,37%	2,00%
Jul	1,12%	0,30%	1,91%
Ago	-	-	-
Set	-	-	-
Out	-	-	-
Nov	-	-	-
Dez	-	-	-

Figura 5. Evolução vendas setor supermercadista.
Fonte: Elaborado por ABRAS (2018).

Essa evolução na aquisição de bens básicos faz com que o setor supermercadista também tenha expansão dos seus negócios, conforme demonstrado nos números levantados pelas organizações competentes, e conseqüentemente presume-se um aumento nas operações das administradoras de crédito através dos cartões de lojas.

Assim, as administradoras tem cada vez mais a possibilidade de fornecer um serviço que venha a agregar ainda mais benefícios aos clientes finais, favorecendo tanto o cliente com vantagens de facilidade de compra, quanto ao supermercadista pela fidelização do cliente.

2.3 Estudos anteriores

Para fim de um aprofundamento maior no assunto, selecionaram-se alguns estudos relacionados conforme o quadro 1 que segue abaixo:

Autor, ano	Objetivos do trabalho	Principais resultados
PEREIRA FILHO e AMARAL, 1998	Tem como objetivo ressaltar a importancia da contabilidade de custos como instrumento de informação gerencial.	A contabilidade de custos se apresenta como uma enorme quantidade de informações para auxiliar o processo de tomada de decisões. O sistema de custeio ABC quando operado conjuntamente com um dos sistemas correntes de custeamento (absorção ou variável) tem mais possibilidade de trazer grandes benefícios em termos de informações úteis.
FAMA e HABIB, 1999	O objetivo deste trabalho é demonstrar a aplicação do sistema ABC em organização de prestação de serviços ressaltando suas vantagens administrativas e suas limitações de implementação.	O sistema ABC proporcionou uma visão das atividades que são ligadas à missão da empresa e as que somente oneravam seus custos sem trazer benefício aos serviços prestados, propiciando ferramentas para análise das atividades não relacionadas ao negócio. Ressalta-se também que este sistema ABC, tem limitações e deve ser usado com discernimento de acordo com o interesse da administração.
POMPERMAYER, 1999	Tecer alguns comentários que possam ser úteis no sentido de elevar a compreensão sobre as dificuldades encontradas na busca de um sistema de gestão de custos que atenda as necessidades de determinada empresa.	A trajetória estratégica escolhida pela organização terá influencia decisiva na escolha do método de custeio a ser implantado. Dependendo do objetivo estratégico da empresa deverão ser adotados sistemas com maior flexibilidade, principalmente quando o ambiente seja voltado para inovação e para estratégias de diferenciação.
MAUAD e PAMPLONA, 2002	Mostrar os principais sistemas de custeio com enfoque no sistema de custeio ABC na area de serviços. Além disso pretende auxiliar as empresas que estejam implantando ou que pretendam implantar esse sistema de custos.	A implantação bem sucedida do custeio ABC não é igual em todas as empresas e deve ser adaptada a uma estratégia, estrutura e as necessidades específicas de cada uma. O sistema de custeio ABC mostrou-se extremamente eficiente e trouxe informações de grande valia para o gerenciamento eficaz dessas organizações.
QUEIROZ, COSTA, e GOMES, 2004	Tem por objetivo demonstrar a aplicabilidade do método de custeio ABC como instrumento de gestão estratégica de custos no cálculo dos esforços dispensados na produção dos serviços de uma empresa de desenvolvimento de software da Grande Florianópolis.	Encontradas dificuldades na coleta de informações e na mensuração dos dados devido a ausência de um sistema formal para o controle dos custos. Apresentou um gerenciamento mais eficaz e eficiente. Serviu como fator de mudança de cultura organizacional conscientizando os sócios e funcionários da importância de ter ferramentas gerenciais estratégicas.
BEZERRA, NASCIMENTO, BOFF, e ISHIKURA, 2007	Demonstrar um exemplo da forma de utilização de um modelo de custos baseado em atividades na determinação de custos diferenciados por clientes e como isso pode auxiliar no cálculo da rentabilidade de produtos e clientes.	Observou-se que o método de custeio ABC se adapta perfeitamente às características da empresa em estudo. A maioria de seus custos é fixa no curto prazo e essa empresa possui apenas uma pequena parcela dos custos que pode ser diretamente associada a um produto ou cliente. A maior parte do custo é empregada na execução de atividades indiretas.
ABRANTES e MARIOTO, 2008	Explicar, de forma acessível, a utilidade do método de custeio por atividade na gestão estratégica das organizações, mostrando como auxiliar nas tomadas de decisões dos gestores, proporcionando lhes uma visão ampla e minuciosa dos custos de seus produtos e serviços.	Os resultados colhidos pelas empresas que se utilizam do sistema de custo baseado em atividades são: 1º - Revelar o custo de tudo que está sendo feito. Os custos passam a ser visíveis e, assim, passíveis de alvo de programas de redução e de aperfeiçoamento de processos. 2º - Descoberta de um número razoavelmente grande de produtos ou de clientes que podem ser geradores de prejuízo. Os sistemas de determinação de custos convencionais estabelecem a média dos custos levando em conta tudo o que a empresa faz. Com isso, ela não vê as diferenças marcantes entre seus produtos mais e menos lucrativos, ou entre seus clientes mais lucrativos e os não-lucrativos.
HAUSSMANN e GRIESHABER, 2009	A pesquisa teve como objetivo a aplicação do método de custeio ABC, para o auxílio à tomada de decisões gerenciais em uma instituição privada de educação infantil.	A pesquisa apontou que o método de custeio ABC gera informações eficientes pelo fato de permitir a visualização dos gastos nas atividades realizadas para a prestação de serviços educacionais.
STEFANO, 2011	Fazer uma proposta sistemática de gerenciamento dos custos em um empresa prestadora de serviços de pequeno porte, sob a ótica do método ABC.	A utilização da proposta auxiliará a organização positivamente. No sentido de como enxergar os processos e atividades, resultando em informações relevantes. Possibilitando: visualizar os processos e atividades, medir o custo das atividades executadas, facilitar o exame da participação do custo das atividades no custeamento dos serviços, calcular com maior exatidão o custo dos objetos de custos, oferecendo condições favoráveis à tomada de decisão. Uma das dificuldades encontradas foi a carência de controles, o que fez com que alguns recursos fossem alocados por meio de estimativas.

Autor, ano	Objetivos do trabalho	Principais resultados
ABBAS, GONÇALVES e LEONCINE, 2012	Identificar quais métodos de custeio são mais utilizados na literatura nacional, mais especificamente no Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2005 a 2010, destacando as diversas aplicabilidades em vários tipos de organizações.	O objetivo do trabalho foi alcançado, os métodos de custeio variável, ABC e custeio por absorção versus custeio variável foram os mais aplicados nos trabalhos. Já os métodos RKW e UEP são temas de pouco interesse dos autores. Os resultados apresentaram ainda, que os métodos de custeio são aplicados nos mais diversos tipos de organizações.
BRITO, 2012	Identificar as contribuições do método de custeio ABC como ferramenta de suporte para a redução de custos.	Os resultados indicam os custos dos serviços prestados e aponta o sistema de custeio ABC como uma ferramenta auxiliar na busca pela redução de custos, pois o tratamento mais acurado dos custos indiretos fornecidos pelo ABC facilitou a identificação dos serviços que necessitavam de uma análise nos desperdícios.
BANDEIRA, BENIN, SOUZA, e MACHADO, 2017	Determinar, para fins gerenciais, qual é a aderência empírica dos métodos de custeio em empresas da Região Sul do Brasil.	Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas utilizam método de custeio para auxiliar na geração de informações para a tomada de decisão gerencial, apenas varia a finalidade para qual o empregam. A combinação de métodos de custeio mais observada foi a do custeio baseado em atividades (ABC), custeio variável e custeio direto, destaca-se que a aplicação foi parcial e de forma simultânea, sendo que cada método de custeio contribui para a gestão de acordo com o benefício específico, como previsto na literatura. Já o método de custeio absorção é utilizado, nas empresas analisadas, para cumprimento da legislação fiscal.

Quadro 1. Estudos anteriores.

Fonte: Autor

Para localizar os autores citados no quadro acima, fez-se primeiramente uma busca na base de dados do *Google* acadêmico utilizando a expressão “Custeio ABC”, o qual retornou um resultado de 3.620 artigos. Sendo que desses foi selecionado apenas 07 para estudo. Nessa mesma base de dados buscou-se novamente com outra expressão “custeio ABC implantação” retornando mais 3.070 resultados, sendo selecionados 10 para estudo.

Na sequência as buscas foram feitas na base de dados da *Scielo*, utilizando a expressão “custeio baseado em atividades”, dos quais retornou 4 resultados, sendo desses, selecionado apenas 1.

Outra base de dados utilizada foi a CAPES, na qual se buscou pela expressão, primeiramente “Custeio ABC”, obtendo 47 resultados e sendo 01 selecionado, e posteriormente “custeio baseado em atividades” encontrando 111 resultados, também com 01 selecionado.

Ainda pela base de dados CAPES, acessou-se a base BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) onde com a expressão “custeio ABC” obteve-se o retorno de 54 resultados para seleção de 01 artigo.

Para seleção desses 21 artigos foi feita a leitura primeiramente do título para análise, onde verificava-se a coerência com o estudo abordado. Para aqueles que se enquadravam houve a leitura dos resumos e posteriormente a seleção de 12 artigos para leitura e citações na referida pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

Para Andrade (2005, p. 121), a pesquisa é conceituada como “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos mediante a utilização de métodos científicos”.

O presente trabalho foi realizado através de estudo de caso, embasado em pesquisas bibliográficas, com tipologia exploratória em uma empresa denominada, por questões de sigilo, simplesmente de Empresa X. Para Gil (2002, p.54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo o fornecimento de informações a respeito dos assuntos relevantes com relação ao tema estudado. Silva (2003, p.60) diz que esse tipo de pesquisa tem como fundamento explicar e discutir determinado tema com base em autores e referências já publicadas em livros, revistas, periódicos etc.

Quanto ao fato de ser exploratória, Raupp e Beuren (2006, p. 80), esclarece que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

3.2 Coleta de dados

Para coletar os dados utilizou-se de um único questionário fechado, que foi aplicado ao gestor de contabilidade da empresa, a fim de verificar como se dá atualmente a gestão dos custos.

Para obtenção dos demais dados necessários, foi utilizada a demonstração de resultados de empresa e de conversas com os gestores para levantamento dos direcionadores de custos envolvidos.

Delimitou-se, para estudo e alcance dos objetivos propostos, a utilização dos custos originários das principais atividades desenvolvidas pela empresa referente ao mês de agosto de 2018.

3.3 Análise de dados

Para análise dos dados tivemos tanto abordagem qualitativa quanto quantitativa.

Segundo Lampert (2000, p. 98):

[...] a pesquisa quantitativa é aquela que, utilizando instrumentos de coleta de informações numéricas, medidas ou contadas, aplicados a uma amostra representativa de um universo a ser pesquisado, fornece resultados numéricos, probabilísticos e estatísticos, enquanto a análise qualitativa é aquela que, utilizando o estudo documental, procura explorar a fundo conceitos, atitudes, comportamentos, opiniões e atributos do universo pesquisado, avaliando aspectos emocionais e intencionais implícitos na opinião dos sujeitos da pesquisa (LAMPERT 2000, p. 98).

Assim, para o estudo de caso da empresa foram apropriados os custos envolvidos em cada atividade e, posteriormente, analisados os valores encontrados fornecendo sugestões da possibilidade de mudanças cabíveis, caso seja interesse dos gestores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo foi realizado em uma empresa prestadora de serviços no ramo de administração de cartões, *private label*, para a área supermercadista. Está localizada no estado do Paraná e para este trabalho será denominada apenas como Empresa X, como já citado anteriormente.

No questionário utilizado constatou-se que a empresa atualmente não utiliza um sistema de gestão de custeio específico, tendo apenas como informação para tomada de decisões a separação das despesas por centros de custos. Esses dados vêm de um sistema informatizado e é considerado confiável. Nesse caso, para gestão, cada gerente de área controla os custos de seus respectivos departamentos não associando a nenhuma atividade de forma específica. Quanto aos resultados obtidos com esse método, percebe-se que são importantes de certa forma quando se trata de controle para reduzir custos, porém incompletos e incapazes de fornecer alguns indicadores para tomadas de decisões mais conscientes.

Sendo assim, buscou-se mostrar como é o processo para implantação de um sistema de custeio, mais especificamente o ABC, e verificar se seus resultados podem trazer benefícios caso seja implantado na empresa em questão.

Para efeito desse trabalho então, foi selecionado os valores dos custos constantes no demonstrativo de resultados do mês de agosto de 2018. Os dados foram transformados de forma proporcional para que não fossem divulgados os valores reais. Outra situação tratada foi em relação aos critérios de separação entre custos e despesas, como se trata de uma empresa com características de empresa financeira, por fazer operações de crédito, optou-se em classificar todos os gastos como custos.

Seguindo esses parâmetros, o primeiro passo para aplicação do custeio baseado em atividades ABC, foi a identificação das atividades. Abrantes e Marioto (2008), descrevem a atividade como a maneira que determinada empresa utiliza do seu tempo e dos seus recursos a fim de cumprir suas metas, missão e objetivos, ou seja, a principal missão de uma atividade é transformar os recursos em produtos e serviços.

No caso da Empresa X, as atividades principais e geradoras de receitas são: administração de cartões; operações *funding*, que são as operações de

administração de cartões garantidas pela empresa ao cliente supermercadista; cobrança e cadastro, a qual se refere a uma base de dados para consulta; e finalmente, locações de equipamentos, ou seja, aparelhos locados para leitura de cartões.

Após a identificação dessas atividades foi feito o tratamento dos custos envolvidos, apropriando inicialmente os custos diretos, ou seja, aqueles que são consumidos especificamente para uma atividade e que podem ser facilmente observados e alocados.

A identificação dos custos indiretos, feitos na sequência, são os mais trabalhosos. Através do sistema de custeio ABC são utilizadas como ferramentas os critérios de rastreamento para identificação e apropriação dos mesmos, para desta maneira conseguir chegar a um valor coerente e mais correto possível de alocação.

Abaixo, conforme tabela 1, temos uma imagem já com a alocação dos custos envolvidos em suas respectivas atividades. Os critérios de rastreamento e rateios utilizados para encontrar esses valores serão tratados no decorrer deste trabalho.

TIPOS DE CUSTOS	ATIVIDADES				TOTAL
	ADM CARTÕES	COB E CADASTR	LOCAÇÃO	FUNDING	
Tributos	66.533,54	4.910,45	2.499,69	61.277,97	135.221,65
Custos com serviços de terceiros - diretos	16.770,48	5.109,82	1.138,83	8.806,29	31.825,42
Custos com serviços de terceiros - indiretos	86.221,93			35.217,41	121.439,34
Custos com Insumos - diretos				5.240,64	5.240,64
Custos comerciais - diretos	11.856,68			9.891,59	21.748,27
Custos com viagens - diretos	15.521,21			850,05	16.371,26
Comissões financeiras - diretas	5.075,65	36,62	18,66	38.416,13	43.547,05
Custos com funcionários - diretos				25.396,63	25.396,63
Custos com funcionários - indiretos	50.465,26	2.963,39	9.612,70	92.888,97	155.930,32
Custos administrativos - diretos	2.730,78			698,82	3.429,60
Custos administrativos - indiretos	7.473,36			3.052,50	10.525,86
Custos Operacionais - indiretos	689,30			281,54	970,84
Custos com imobilizado em uso	7.028,32			2.954,07	9.982,39
Custos com despesas provisionadas	18.255,21	1.347,31	685,85	16.813,21	37.101,59
TOTAL	288.621,73	14.367,60	13.955,72	301.785,83	618.730,88

Tabela 1 – Custos referentes ao mês de agosto de 2018.

Fonte: Autor.

Para classificação dos custos em suas atividades inicialmente partiu-se para o estudo dos tributos e os custos com provisões, esses foram rateados proporcionalmente de acordo com a receita gerada em cada atividade, tendo em vista que quanto maior sua receita automaticamente os tributos também serão. Utilizou-se então, a proporção de aproximadamente 49,2% para a administração de

cartões, 45,32% para operações com *funding*, 3,63% para a cobrança e cadastro e 1,85% para atividades de locação de equipamentos.

No caso dos custos provisionados temos como composição o valor da provisão para contingências, o qual é gerado na empresa a partir de um percentual sobre a receita auferida no mês, isso justificaria a utilização do mesmo percentual de apropriação dos tributos. Lembrando que pode-se ter pequenas variações de valores em função de arredondamentos.

Para efeito de análise será citado apenas os custos indiretos, tendo em vista que os diretos foram identificados sem a necessidade de rastreamento, conforme já observado.

Os serviços com terceiros indiretos estão compostos por custos com postagens, assessorias, serviços de link de dados, serviços de base de dados entre outros. Por não haver a possibilidade de enquadrar exatamente o que cada atividade consome desses custos, utilizou-se como critério de rastreamento o número de transações efetuadas no mês, obtendo assim um percentual de 29% para operações com *funding* e 71% para operações com administração de cartões. Nesses serviços não foram identificadas a participação das atividades de locação de equipamentos, nem de cadastro e cobrança.

O próximo custo indireto estudado foi o custo com funcionários. Para isso foi feito um levantamento com os gestores de cada área, os quais informaram quantas horas por mês são trabalhadas para desenvolvimento de cada atividade. Segue tabela 2 com os dados:

Atividades	Centros de Custos						Total
	TI	Operações	Financeiro	Administrativo	Infraestrutura	Comercial	
Locação de equipamentos	55	418	99	8,25	132	11	723,25
Adm de cartões	330	836	247,5	742,5	231	902	3289
Cadastro e cobrança	55	0	49,5	8,25	33	11	156,75
Funding	660	2926	594	891	264	1276	6611
Total de horas	1100	4180	990	1650	660	2200	10780

Tabela 2 – Quantidade de horas trabalhadas no mês de agosto de 2018.

Fonte: Autor.

Com esse levantamento foi possível elaborar a tabela 2, para facilitar a compreensão dos dados. Percebe-se que houve inicialmente a divisão por departamentos. Como a empresa já possui um controle por centros de custos para identificar quanto é consumido por cada departamento, acabou facilitando o

rastreamento dos salários gastos de forma proporcional. A tabela 3 nos ajuda identificar esses custos já apropriados. Vejamos:

Atividades	Centros de Custos						
	TI	Operações	Financeiro	Administrativo	Infraestrutura	Comercial	Total
Locação de equipamentos	1.233,50	4.011,20	1.609,06	122,37	2.444,76	191,80	9.612,70
Adm de cartões	7.401,02	8.022,40	4.022,66	11.013,57	4.278,33	15.727,29	50.465,26
Cadastro e cobrança	1.233,50	-	804,53	122,37	611,19	191,80	2.963,39
Funding	14.802,03	28.078,40	9.654,38	13.216,28	4.889,52	22.248,36	92.888,97
Total de salários	24.670,06	40.112,00	16.090,63	24.474,60	12.223,81	38.359,23	155.930,32

Tabela 3 – Total de salários indiretos do mês de agosto de 2018.

Fonte: Autor.

A partir desses levantamentos temos quanto é consumido de mão-de-obra para a prestação das atividades da empresa, conseguindo ainda identificar quais são os departamentos que mais oneram determinadas atividades.

Na sequência apresentam-se os custos administrativos, operacionais e com imobilizado em uso. Dentro desses custos temos valores correspondentes a cartório, algumas assessorias, telefone, água, internet, manutenções, entre outras. Para critério de rastreamento utilizou-se a mesma lógica dos custos com serviços indiretos, levando-se em consideração que quanto maior o número de operações realizadas em determinada atividade, maior deve ser a participação nesses custos. Nesse caso, portanto, a apropriação se dá entre as operações *funding* e as atividades de administração de cartões.

Conforme pode ser observado na tabela 1, algumas atividades, cobrança e cadastro e a atividade de locação de equipamentos não possuem a incidência da grande maioria dos custos. Esses serviços podem ser fornecidos sem agregar custos na empresa como um todo, ou seja, elas necessitam de poucos custos específicos para se desenvolverem.

Tendo em vista a apropriação dos respectivos custos em relação a suas atividades, podemos concluir que no mês de agosto de 2018, a atividade que gerou maior retorno para a empresa foi a cobrança e cadastro, obtendo uma lucratividade de 57%. Isso ocorre pelo fato dela necessitar principalmente de poucas despesas indiretas para ser desenvolvida, fazendo assim que seu custo seja inferior. Porém, essa atividade sozinha, atualmente, gera uma receita extremamente pequena se comparada com as demais.

Em seguida temos a atividade de administração de cartões com aproximadamente 36% de lucratividade, sendo essa hoje, uma das grandes

movimentações da empresa e a que ajuda a manter as demais atividades em desenvolvimento.

As operações com *funding* vem em seguida com 28%, sendo atualmente a segunda maior atividade da empresa.

Quando se refere como as atividades que hoje são as “maiores”, estamos citando o fato de que essas são as que fornecem um faturamento considerável para a empresa e servem de base para que as demais atividades possam ocorrer.

E finalmente temos a atividade de locação de equipamentos tendo uma lucratividade de 18%. Nesse caso, a empresa pode até verificar se é possível conseguir terceirizar a mesma e deixar como prioridade as demais, que geram um retorno considerável. Apesar de que, se trata de uma atividade atualmente que demanda pouco desgaste por parte da empresa e já não é considerada como foco de prestação de serviços, sendo fornecida apenas como um benefício e comodidade a mais para o cliente.

Queiroz, Costa e Gomes (2004), constataram “[...] que a implantação de controles estratégicos de gestão permite a visualização das atividades que podem ser executadas por parceiros e as que necessitam de readequação para assegurar o posicionamento competitivo da empresa”. Baseado nessa experiência, constata-se que as análises proporcionadas pela ferramenta de controle de custos ABC são fatores fundamentais para adequações de processos e atividades, buscando sempre um melhor nível de gestão e eficiência.

Após todo o levantamento desses custos, identificação dos direcionadores, apropriação e encontrados os valores demandados por cada atividade, buscou-se estudar e identificar como está a questão da lucratividade proporcionada pelos clientes.

A Empresa X possui uma quantidade de clientes considerável, isso torna inviável o estudo específico de cada caso para efeitos desse trabalho. Para a aplicação prática desse sistema de custeio é importante que sejam estudados individualmente. Aqui serão consideradas faixas de valores ou tipos de serviços para avaliação.

Atualmente, a atividade que traz maior rendimento de acordo com o sistema de custeio ABC é a cobrança e cadastro, como já detalhado anteriormente. Para essa análise considerou-se o número de consultas efetuadas pelos clientes como critério para ratear os custos aos clientes. Na mesma proporcionalidade adotada

com relação aos custos, encontramos um número de consulta de 39.337 no mês de agosto. Com isso constatou-se um custo proporcional de R\$ 0,37 por consulta. A tabela 4 nos demonstra os valores de faturamento, o número de consultas, o custo e o lucro encontrado para cada faixa de faturamento.

Faixas de estudo	Faturamento	N de consultas	Custo	Lucro	Percentual Lucro
Faturamento até 300,00	3.607,88	6421	2.345,14	1.262,74	35%
Faturamento de 300,01 a 600,00	6.698,07	5106	1.865,07	4.833,00	72%
Faturamento de 600,01 a 900,00	3.948,49	3109	1.135,39	2.813,10	71%
Faturamento de 900,01 a 1.100,00	5.165,24	4898	1.788,90	3.376,34	65%
Faturamento acima de 1.100,01	14.005,46	19803	7.232,73	6.772,73	48%
Total	33.425,15	39.337	14.367,23	19.057,91	57%

Tabela 4 – Faixas de estudo do custo por clientes da atividade cobrança e cadastro.

Fonte: Autor.

A faixa de clientes que mais proporciona retorno começa com a mensalidade de R\$ 300,01 até R\$ 900,00. No decorrer do levantamento dos dados observou-se que alguns clientes dão prejuízo, mas esse prejuízo decorre de isenção dada ou valor inferior cobrado ao cliente por já se utilizar de outro serviço da empresa.

Na segunda atividade temos a administração de cartões, a qual também foi utilizada como faixas de estudo os valores pagos pelos clientes a título de taxa de administração, entendendo que quanto maior a receita paga, maior o custo para administrar os cartões. Lembrando que o ideal é utilizar cliente a cliente no estudo dos custos para avaliar como cada um influencia na receita e custos da empresa.

A tabela 5 abaixo demonstra esse estudo efetuado com o levantamento dos respectivos custos e receitas das operações com administração de cartões e operações com *funding*. Por se tratar da mesma atividade e com semelhança no sentido de alocação dos custos, apenas com uma característica diferente que é a garantia no caso do *funding*, optou-se por gerar uma única tabela baseada no faturamento, levando-se em consideração que quanto maior a movimentação financeira no cartão, maior será a receita e conseqüentemente o custo.

Percebe-se que nesse caso, por estarmos utilizando as mesmas proporções de custos, de acordo com o faturamento, temos um resultado de 36% na lucratividade em todas as faixas abordadas.

Faixas de faturamento por Cliente	Faturamento	Custo	Resultado
De 0 a 500,00	79.468,29	50.576,68	28.891,61
de 500,01 a 1.000,00	44.561,14	28.360,43	16.200,71
De 1.000,01 a 5.000,00	226.634,85	144.239,15	82.395,70
Acima de 5.000,01	576.407,15	366.847,71	209.559,43
Total	927.071,42	590.023,96	337.047,46

Tabela 5 - Faixas de estudo do custo por clientes da atividade de administração de cartões e operações *funding*.

Fonte: Autor.

Com relação a locação de equipamentos, temos como critério de rateio, em relação aos clientes, o número de equipamentos locados. Para encontrar esses valores, no sistema adotado pela empresa há a alimentação dessas informações, que são utilizadas para geração das receitas.

Para efeito do estudo separamos em três categorias: POS fixo, POS com chip e POS móvel. Conforme identificada na tabela 6 que segue:

Tipos de POS	Número de POS	Receitas	Custos	Resultado	Percentual resultado
POS fixo	331	10.882,41	10.288,07	594,34	5%
POS com Chip	95	4.474,07	2.952,77	1.521,30	34%
POS móvel	23	1.658,71	714,88	943,83	57%
Total de POS	449	17.015,20	13.955,72	3.059,47	18%

Tabela 6 - Estudo do custo por clientes da atividade de locação de equipamentos

Fonte: Autor.

Observando os dados apresentados, percebe-se uma situação interessante ocorrendo. O POS fixo é o grande causador da diminuição da lucratividade da atividade. Esse possui o maior número de equipamentos e é também o maior em relação a faturamento, porém a ele cabe os maiores custos entre os modelos disponíveis.

Nesse caso, cabe aos administradores analisar se não é possível mudar o tipo de equipamento fornecido, já que o POS móvel apresenta uma lucratividade de 57%, o que pode ser considerada uma ótima lucratividade. São observações como essa que tornam o trabalho de gestão fundamental para uma possível evolução no quadro de faturamento e lucratividade da empresa. Pequenas atitudes e mudanças podem impactar consideravelmente no crescimento da organização.

Assim, baseados em todas essas análises e estudos efetuados percebe-se que os resultados obtidos vêm de encontro com outros trabalhos já executados com o mesmo conteúdo.

Bandeira *et. al* (2017), em seu estudo constatou que as empresas utilizam mais de um método de custeio, combinando-os de forma a propiciar maior informação e complementar a tomada de decisão.

A utilização de mais de um método de controle e gerenciamento pode trazer resultados satisfatórios. No caso explicado há a possibilidade de utilizar o sistema de distribuição por centros de custos e ainda desdobramento dos custos de acordo com cada atividade. Com esse cenário será possível cada departamento verificar, além da evolução dos custos em si, o impacto causado em cada atividade. Possibilita ainda o gerenciamento do tempo e dos custos voltados aos maiores resultados.

Cunha, Hausmann e Grieshaber (2009), complementam e comprovam que esse método de custeio pode ser utilizado em naturezas de prestação de serviços diferentes. No caso do estudo elaborado pelo autor, identifica que o método de custeio ABC é eficiente e gera informações para tomada de decisão em uma instituição de educação infantil, permitindo a visualização dos gastos com as atividades realizadas.

Demonstra dessa maneira que o custeio ABC tem como característica atender especialmente empresas prestadoras de serviços, pois a grande maioria dos estudos encontrados estão voltados para esse ramo.

No progredir da realização do trabalho outros aspectos apareceram, como por exemplo, algumas dificuldades para levantamento de critérios de rastreamento. Tendo em vista que a empresa não possuía controle de custos, para implantação foi necessário levantar dados e critérios com os gestores e percebeu-se que há a necessidade de adotar um sistema capaz de controlar e gerar relatórios gerenciais.

Stefano (2011) relata a mesma dificuldade encontrada, ou seja, a carência de controles, já o sistema utilizado também não fornecia tais informações e menos ainda meios de controle para identificar os direcionadores.

Mais uma vez nota-se a importância da adoção ou implementação de um sistema de gerenciamento de dados. Esse pode trazer maior confiabilidade nas informações e agilidade no tratamento desses valores, já que outro fator importante é a tempestividade. Quanto mais rápidas as informações mais rápidas serão as decisões e alterações necessárias.

Brito (2012), destaca em sua pesquisa que os resultados obtidos indicam que o método de gestão de custos ABC é uma ferramenta que pode ser aplicada em empreendimentos de naturezas e tamanhos variados. O autor ainda comenta a

possibilidade de criação de direcionadores de custos, permitindo que os custos indiretos sejam alocados em suas atividades de forma mais precisa e eficiente.

O gerenciamento dos custos trás benefícios para as empresas independente do porte da mesma. Avaliando que um dos objetivos do sistema de custeio ABC é fornecer suporte para adequações e melhorias em processos, o porte da empresa independe, pois, a busca de todas as entidades é pelo crescimento contínuo e consequentemente aumentar o retorno dos investimentos realizados.

5 CONCLUSÃO

A partir de todo o estudo e das análises efetuadas percebe-se que a implantação de um sistema de custeio ABC é eficiente e eficaz para controle dos custos, principalmente nas atividades de prestação de serviços, independente do porte do negócio.

O objetivo proposto neste trabalho era identificar a viabilidade de implantação de um sistema de custeio baseado em atividades (ABC) em uma empresa administradora de cartões para a área supermercadista, e a conclusão encontrada é a de que é viável sua adoção. Identificou-se que o custeio ABC consegue fornecer informações importantes para tomada de decisões e respaldo para possíveis mudanças, que podem ser feitas de forma consciente.

A Empresa X estudada atualmente não possui nenhum método de gestão de custos associado à atividade, portanto a aplicação desse formato de gerenciamento pode trazer maior conhecimento aos gestores de como está se comportando esses gastos, além do que ter a possibilidade de visualizar os rendimentos proporcionados por cada atividade desenvolvida.

No caso específico das atividades descritas, o gerenciamento dos custos pode trazer vantagens competitivas, possibilitando também estudos dos preços de venda dos serviços prestados pela empresa, o que pode impactar melhorando indicadores e desempenho, já que se trata de um mercado extremamente competitivo.

Conclui-se, portanto, que apesar das dificuldades para implantação com relação ao rastreamento de custos, o sistema de custeio baseado em atividades é uma ferramenta que vale a pena ser investida e aplicada. A visualização parcial proporcionada pelo presente trabalho demonstrou que a partir dos dados é possível sua utilização para fazer gerenciamentos que aumentem ainda mais a lucratividade da empresa em estudo.

Com relação a estudos futuros há a possibilidade de realização de outro trabalho complementar a esse. Após a implantação do método de custeio ABC efetivamente, avaliar possíveis decisões de mudanças adotadas pela organização e as melhorias conquistadas.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia; GONÇALVES, Marguit N.; LEONCINE, Maury. **Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura.** ConTexto, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p.145-159, 2 semestre 2012. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/33487>>. Acesso em: 26 set. 2018.

ABECS. **Dicionário do cartão: Glossário.** Disponível em: <<https://www.abecs.org.br/consumidores-glossario>>. Acesso em: 08 set. 2018.

ABECS. **Indicadores: Apresentações e estudos.** Disponível em: <<https://www.abecs.org.br/indicadores-apresentacoes-estudos>>. Acesso em: 08 set. 2018.

ABECS. **Indicadores: Gráficos.** Disponível em: <<https://www.abecs.org.br/indicadores-graficos>>. Acesso em 05 set. 2018.

ABRANTES, Francianne M. G.; MARIOTO, Sergio L. Método de custeio baseado em atividade – ABC. Revista de Ciências Gerenciais, v. XII, n. 16, p. 105-120. Ano 2008. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2645>. Acesso em: 26 set. 2018.

ABRAS. **Índices de vendas: Índices do mês.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

ABRAS. **Notícias Abras: Abras: Setor Supermercadista fatura R\$ 353,2 bilhões em 2017.** 19/03/2018. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63952>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BACEN. **FAQ – Arranjos e instituições de pagamento.** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/arranjo.asp>. Acesso em: 08 set. 2018.

BACEN. **Sistema de Pagamento Brasileiro: Visão geral do sistema de pagamentos brasileiro.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/VisaoGeralDoSPB.asp>> Acesso em: 05 set. 2018.

BANDEIRA, Gabriel G.; BENIN, Maicon M.; SOUZA, Marcos A. de; MACHADO, Debora G. **Utilização dos métodos de custeio para fins gerenciais: aderência empírica em empresas da região sul do Brasil.** Revista SINERGIA, Rio Grande, 21 (1), p. 67-78, ano 2017.

BEZERRA, Francisco A.; NASCIMENTO, Diogo T. do; BOFF, Marines Lucia; ISHIKURA, Edison R. **Custeio das modalidades de consumo de recursos: um estudo de caso sobre ABC em bancos.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v.3, n.3, p. 71-86, setembro/dezembro 2007. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/599>>. Acesso em: 26 set. 2018.

BORNIA, Antonio C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRITO, André de M. **Aplicação do método de custeio ABC no setor de serviços como ferramenta de suporte à redução de custos.** 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5242> - Acesso em: 26 set 2018.

CHING, H. Y. **Gestão baseada em custeio por atividades – Activity Based Management** – São Paulo: Atlas, 1995.

CRC - SP. **Custo como ferramenta gerencial.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CUNHA, Paulo R. da; HAUSSMANN, Darclê C.S.; GRIESHABER, Cleyton L. **Aplicação do método de custeio ABC em uma instituição privada de educação infantil.** Revista de Contabilidade. UFBA. Salvador – BA. v. 3, n. 2, pg 49 a 64, maio/agosto 2009. Disponível em <https://rigs.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3476>. Acesso em: 26 set. 2018.

FAMA, Rubens; HABIB, Claudia V. S. **Implantação do sistema de custeio ABC em empresa prestadora de serviços de saúde: vantagens e limitações.** VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, SP. 1999. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3168>>. Acesso em: 26 set. de 2018.

FIUSA, Daniel L. **Margem financeira no mercado de cartões de crédito com o uso de modelos de economia comportamental.** Brasília – DF. 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2234>>. Acesso em: 05 set. de 2018.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Carlos F. S.; COSTA, Helder G. **Aplicação de métodos multicritério ao problema de escolha de modelos de pagamento eletrônico por cartão de crédito.** UFF, Rio de Janeiro – RJ. Aceito em 27/02/2013. *Prod.* [online]. 2015, vol.25, n.1, pp.54-68. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015000100054&script=sci_abstract&lng=es>. Acesso em: 26 set. 2018.

LAMPERT, Ernani (org). **A Universidade na virada do século 21: Ciência, Pesquisa e Cidadania**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUAD, Luiz G. A.; PAMPLONA, Edson de O. **O custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor**. IX Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, SP. 2002. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2636>>. Acesso em: 05 set. 2018.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA FILHO, Antonio D.; AMARAL, Hudson F. **A contabilidade de custos como instrumento de informação gerencial – um enfoque no sistema de custo ABC**. Contab. Vista & Rev. Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 3-14. Jun 1998.

POMPERMAYER, Cleonice B. **Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação**. Rev. FAE, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 21-28. Setembro/dezembro 1999. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/524>>. Acesso em: 26 set. 2018.

QUEIROZ, Antonio D. de; COSTA, Renato; GOMES, Sônia M. da S. **O ABC em uma empresa de desenvolvimento de software: um estudo de caso**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 1, n. 1, p. 29-44. Janeiro/junho 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewFile/700/558>>. Acesso em: 26 set. 2018.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas 2006. p. 76-96.

REGINATO, Carlos E. R.; BEN, Fernando; STEIL, Jessica. **Proposta de implementação de um sistema de custeio baseado em atividades e tempo (TDABC) em uma empresa de serviços de telecomunicação**. In: ENEGEP 2017. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_240_391_33937.pdf>.

SILVA, Antônio C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 1a Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SPCBRASIL. **Alimentos e remédios lideram gastos no cartão de crédito em junho, aponta indicador da CNDL/SPC Brasil.** 08/08/2018. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/5040>>. Acesso em: 05 set.2018.

STEFANO, Nara M. **Gerenciamento de custos em pequenas empresas prestadoras de serviço utilizando o activity based costing (ABC).** Estudios Gerenciales, v. 27, n. 121, p. 15-37. Outubro/dezembro 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701796>>. Acesso em: 26 set. 2018.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A

Questionário para levantamento do processo de gestão de custos da Empresa X

Questão 01

A empresa utiliza algum método de controle dos custos atualmente?

Sim Não

Questão 02

Em caso afirmativo, poderia explicar qual é esse método?

Questão 03

O sistema de registro desses custos é informatizado?

Sim Não

Questão 04

São confiáveis os valores gerados?

Sim Não

Questão 05

Quais os resultados obtidos com essa gestão de custos?
