

Custeio do E-Commerce: Um Caso em uma Empresa de Seguros

Sidney Leone

Edson De Oliveira Pamplona

Resumo:

Este trabalho tem por objetivo avaliar os conceitos de custos utilizados em uma empresa de seguros, tendo como foco principal a área Internet / E-Commerce. A pesquisa faz uma análise evolutiva do cenário setorial de seguros; em seguida apresenta uma revisão acerca dos avanços tecnológicos ocorridos nos últimos séculos - desde a Revolução Industrial até o surgimento do produto virtual. Observou-se que as empresas de seguros, inseridas neste contexto de constantes mudanças, têm vivenciado um novo desafio: como controlar os seus custos em ambientes de alta tecnologia. Diversos trabalhos literários demonstram o quão obsoletos são os sistemas de custos existentes. No caso específico de empresas de seguros, este tema, além de arcaico, é muito escasso, especialmente no que se refere a custo e tecnologia. Baseando-se nesta nova realidade, buscou-se adaptar o sistema de custeio ABC ? Custeio Baseado em Atividades às necessidades da empresa em questão, no caso o departamento de Internet / E-Commerce. O resultado alcançado é que, ao custear os seus produtos, utilizando-se dos métodos tradicionais, a empresa em análise vem obtendo resultados distorcidos dos custos de seus produtos, concluindo-se que, com a utilização do custeio ABC ? Custeio Baseado em Atividades, tais distorções poderiam ser minimizadas

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Custeio do E-Commerce: Um Caso em uma Empresa de Seguros

Sidney Leone (Universidade Metodista de São Paulo – SP – Brasil) sidney.leone@metodista.br
Edson de Oliveira Pamplona (Universidade Federal de Itajubá – MG – Brasil) pamplona@iem.efei.br

Resumo

Este trabalho tem por objetivo avaliar os conceitos de custos utilizados em uma empresa de seguros, tendo como foco principal a área Internet / E-Commerce. A pesquisa faz uma análise evolutiva do cenário setorial de seguros; em seguida apresenta uma revisão acerca dos avanços tecnológicos ocorridos nos últimos séculos - desde a Revolução Industrial até o surgimento do produto virtual. Observou-se que as empresas de seguros, inseridas neste contexto de constantes mudanças, têm vivenciado um novo desafio: como controlar os seus custos em ambientes de alta tecnologia. Diversos trabalhos literários demonstram o quão obsoletos são os sistemas de custos existentes. No caso específico de empresas de seguros, este tema, além de arcaico, é muito escasso, especialmente no que se refere a custo e tecnologia. Baseando-se nesta nova realidade, buscou-se adaptar o sistema de custeio ABC – Custeio Baseado em Atividades às necessidades da empresa em questão, no caso o departamento de Internet / E-Commerce. O resultado alcançado é que, ao custear os seus produtos, utilizando-se dos métodos tradicionais, a empresa em análise vem obtendo resultados distorcidos dos custos de seus produtos, concluindo-se que, com a utilização do custeio ABC – Custeio Baseado em Atividades, tais distorções poderiam ser minimizadas.

Palavras chave: E-Commerce, Custos e Seguros.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1. Introdução

O segmento de Seguros no Brasil, de acordo com Fassbender (1997), vem registrando uma série de mudanças nos últimos anos, tais como a liberação das tarifas, aumento significativo do faturamento no setor, a maior facilidade de entrada de capital estrangeiro, a possível quebra do monopólio do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), o aumento constante de investimentos em novas tecnologias, dentre outros.

Neste cenário, tem sido observado um acirramento da concorrência, fazendo com que as empresas procurem adotar medidas no sentido de obter maior eficiência operacional, para garantir a própria sobrevivência.

Além destes fatos, a estabilização da economia, com a implantação do Plano Real, a partir do segundo semestre de 1994, fez com que as seguradoras sofressem uma significativa queda na receita de suas aplicações financeiras, evidenciando-se a necessidade de uma maior eficiência nas atividades inerentes ao próprio negócio.

Com isso, as empresas de seguros foram inseridas em uma nova economia, em que a informação em todas as suas formas torna-se digital, reduzida em bits armazenados nas memórias dos computadores e correndo na velocidade da luz através das redes. Este novo cenário está criando tendências conflitantes, conforme Albertin (1998), exigindo que as empresas repensem suas missões, ambientes virtuais, e vários outros fatores que estão pressionando as estruturas de custos das grandes empresas.

O resultado final deste artigo realça o aperfeiçoamento do sistema de custeio de uma empresa de Seguros, infiltrando-se em temas relacionados à tecnologia de informação, telecomunicação, computadores, softwares, programas, depreciação, demanda de serviços

eletrônicos e análise competitiva de custos em um único departamento: a Internet / E-Commerce.

2. Cenário Setorial em Seguros

A fim de expressar melhor o significado da palavra seguro, Ferreira (1985) define seguro como tudo aquilo livre de risco; protegido, acautelado, garantido. Segundo Luccas Filho (2000), a própria palavra seguro já traz a idéia de proteção, prevenção, previdência.

Na Babilônia, 23 séculos a.C., os condutores de camelos que atravessavam o deserto em caravanas para comercializar animais nas cidades vizinhas acordavam entre si que, em caso da concretização do evento de perda de parte do rebanho, se cotizariam para entregar outro animal ao membro do grupo prejudicado.

Na Idade Média, de acordo com a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP (2004), organizou-se a proteção coletiva em termos de socorros mútuos, que compreendiam os montepios, confrarias, misericórdias e associações de artes e ofícios.

No Brasil, o mutualismo chegou nas primeiras décadas após o descobrimento, tendo como seu principal representante o Padre José de Anchieta; a regulamentação mais remota da atividade seguradora no país data de 1791, e a primeira companhia de seguros a funcionar em território nacional foi a Companhia de Seguros Boa Fé, sediada na Bahia em 1808.

O dinamismo da atividade seguradora no Brasil teve, em sua trajetória multissecular, muitos pontos de destaque, desde a intervenção do Estado normatizador e fiscalizador até a abertura do mercado brasileiro às seguradoras estrangeiras a partir de 1996.

Para situar melhor a produção de seguros no Brasil, em primeiro lugar analisa-se como está distribuída a produção mundial de seguros, utilizando o trabalho de Cozac (2000), *Economia e Seguros – Teoria e Prática Subsídios para o estudo do mercado segurador no Brasil*, que será reproduzido parcialmente a seguir. Esse trabalho buscou identificar as grandes disparidades existentes entre os países do primeiro mundo e os países emergentes, enfocando a distribuição da população, a riqueza do mundo e a distribuição dos prêmios de seguros.

Os dados foram atualizados em 2002 e revelam, como se sabe, uma grande concentração do PIB mundial, cerca de 75,6% provêm dos países industrializados, enquanto que a sua ocupação representa apenas 13,5%.

Com relação à atividade de seguros, a concentração é ainda bem mais acentuada. O mesmo agrupamento de países responde por 89,8% da produção mundial de seguros. Por outro lado, os chamados mercados emergentes, que possuem 86,5% da população global, produzem apenas 24,4% da riqueza mundial e 10,2% dos prêmios de seguro, conforme tabela 1 a seguir.

	População		Riqueza		Seguros	
	População em Milhares	Proporção em %	PIB US\$ / bilhões	Proporção em %	Produção US\$ / milhões	Quota de Mercado - %
América	849.200	13,7%	12.852	39,8%	1.089.447	41,5%
Europa	796.100	12,8%	10.221	31,7%	851.803	32,4%
Ásia	3.709.600	59,7%	8.175	25,3%	624.091	23,8%
África	825.400	13,3%	542	1,7%	24.120	0,9%
Oceania	31.200	0,5%	465	1,4%	37.438	1,4%
Total Mundo	6.211.500	100,0%	32.255	100,0%	2.626.899	100,0%
Paises industrializados	838.200	13,5%	24.376	75,6%	2.359.029	89,8%
Paises emergentes	5.373.300	86,5%	7.879	24,4%	267.870	10,2%

Tabela 1 – Distribuição da população, riqueza no mundo e produção de seguros mundial

Fonte: Swiss Reinsurance Co., 2003

Existe uma grande dessemelhança na produção de seguros entre os países desenvolvidos e os emergentes, contudo vale ressaltar que a posição brasileira, apesar de ainda ser escassa, em relação a estes países vem reagindo muito bem, pois nos últimos anos a relação prêmio / PIB que, durante três décadas (1960 – 1990), se situou no patamar de 0,88% ; passou a experimentar um notável crescimento a partir de 1996, conforme a tabela 2 a seguir.

ANO	PRÊMIO TOTAL (R\$ Milhões)	Partic. PIB (%)	PIB (R\$ Milhões)
1996	15.111	1,94%	778.887
1997	18.395	2,11%	870.743
1998	19.395	2,12%	913.735
1999	20.325	2,12%	960.858
2000	22.989	2,12%	1.086.700
2001	25.341	2,14%	1.184.769
2002	30.149	2,28%	1.321.490

Tabela 2 – Prêmio / PIB do Brasil (em volume e participação do setor)

Fonte: Susep, IRB, Bacen, IBGE (2004)

3. Da Revolução Industrial ao Produto Virtual

No sentido de contextualizar a Inovação Tecnológica, traz-se a lume, inicialmente, uma visão histórica, passando-se posteriormente à elucidação dos conceitos pertinentes.

A Revolução Industrial foi o conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa e particularmente na Inglaterra, nos séculos XVIII e XIX, e que resultou no sistema fabril e na difusão do modo de produção capitalista. Foi o início de uma transformação radical no âmbito das forças produtivas, até se chegar ao que se chama hoje de Produto Virtual.

O conceito de virtualidade, segundo Abensur (1997), não mais se restringe àquelas atividades realizadas pelas empresas, mas invisíveis aos olhos dos clientes. Nos tempos modernos, a virtualidade representa tudo aquilo que é feito fora das dependências físicas da empresa no atendimento das necessidades do cliente ou na busca de otimização de processos internos.

A tecnologia passou a ser um componente básico de competitividade das organizações e conseqüentemente a valorização da mudança tecnológica passou a ter um valor estratégico fundamental para a sobrevivência mercadológica. Dentre as inovações tecnológicas mais recentes e com maior repercussão, cabe salientar a Internet e o E-commerce (WERNKE, 2000).

A Internet foi criada nos anos 60, sendo uma rede restrita ao seguimento militar; nos anos 90, com a democratização do seu uso, qualquer pessoa que possuísse um computador pessoal e uma linha telefônica tornava-se capaz de se conectar às redes de acesso à Internet (FLEURY, 2000).

O uso da Internet cresceu em velocidades elevadas em virtude da sua difusão. Segundo o *The Click Here Economy* (1998, p.62-68),

[...] enquanto a Internet levou três anos para atingir 90 milhões de usuários, o rádio levou mais de 30 anos para atingir 60 milhões de usuários e a televisão levou 15 anos para atingir o mesmo volume. Cita ainda que projeções estimaram que, em 1998, aproximadamente 5,1 bilhões de dólares tivessem sido comercializados por intermédio da Internet.

De acordo com Ibañes (1999), apenas considerando o Brasil, a Internet e atividades associadas movimentam atualmente R\$ 2 bilhões, ocupando o oitavo lugar no mundo no

segmento. Nesse ponto, o Brasil é superado apenas por países como Estados Unidos, Japão, Canadá, Alemanha, dentre poucos outros.

4. A Internet em Empresas de Serviços Financeiros

De acordo com um trabalho elaborado por Riley *et al.*(2001), o uso de tecnologias digitais para obter vantagem competitiva e criar valor para o acionista está se mostrando extremamente difícil para os prestadores de serviços financeiros. No exercício de 1999, empresas como AIG, Allstate, Bank of America e Citigroup registraram entre 1% e 4% de receitas provenientes de empreendimentos de comércio eletrônico. Para o setor como um todo, projetou-se que os gastos anuais com a Internet superariam US\$ 40 bilhões entre 2000 e 2001, em comparação com os US\$ 29,5 bilhões em 1999. Mesmo assim diretores de corretoras, bancos e seguradoras estão preocupados, e por bons motivos, com o fato de que todo esse gasto possa dar em nada.

O fato é que, até o momento, poucos prestadores de serviços financeiros conseguiram alavancar seus investimentos em tecnologia de informação (TI) de modo que obtivessem um crescimento sustentável de lucros e valor para o acionista. Por que as empresas de serviços financeiros não conseguiram transformar investimentos digitais em valor? Muitas estão optando pela Internet sem primeiro perguntar se entrar no mundo on-line pode resolver seus problemas mais prementes ou ajudá-las a aproveitar oportunidades de negócios específicas.

A iniciativa e-Citi, do Citigroup, é um bom exemplo. De 1997 a 1999, o Citigroup investiu mais de US\$ 1 bilhão no e-Citi, partindo de metas ambiciosas que visavam complementar os negócios atuais, criar novos negócios e ampliar a carteira de clientes e os lucros; o e-Citi tinha uma abordagem centrada no comércio eletrônico que não conseguiu criar ofertas atraentes para as unidades de negócios. Foram necessários três anos de prejuízos crescentes para que o Citigroup finalmente descentralizasse o e-Citi e seus recursos, ao estabelecer, por exemplo, uma unidade de e-business para pessoas físicas e um esforço paralelo centrado nas pessoas jurídicas.

Apesar do fracasso do e-Citi, o Citigroup pelo menos teve a iniciativa de usar a tecnologia on-line estrategicamente. A natureza da maioria dos esforços dos serviços financeiros, até agora, foi meramente incremental e direcionada para desenvolver uma presença on-line básica, em vez de transformar o negócio. Contudo, ter um website ou outra capacitação digital é, por si só, irrelevante. A tecnologia on-line, na falta de um pensamento estratégico claro, apresenta percalços específicos para empresas como corretoras, bancos e seguradoras.

Porter (2001) afirma que, em vez de reduzir a importância da estratégia, a Internet a torna mais essencial do que nunca. Com uma detalhada análise da evolução das possibilidades de negócios que a Web oferece, ele defende, no entanto, que a empresa não precisa ter um enfoque completamente novo para seus negócios eletrônicos.

Segundo ele, o certo é voltar-se para os princípios comprovados da estratégia eficaz, considerando ainda a Internet uma tecnologia facilitadora, um poderoso conjunto de ferramentas que pode ser utilizado bem ou mal em quase todos os setores da economia, como parte integrante de qualquer estratégia.

O especialista em estratégia diz ainda, em seu artigo, que há dois caminhos rumo à vantagem competitiva: a eficácia operacional, ou seja, fazer o mesmo de modo melhor, e o posicionamento estratégico, que busca fazer de forma diferente e oferecer um valor único. A Internet coloca dificuldades para a primeira via, mas abre muitas oportunidades para quem quiser adotar a segunda.

Como pode ser observado, neste ambiente de constantes mudanças, o conceito de virtualidade predominante no meio empresarial nos dias de hoje pressiona os gestores a buscar a inovação

através de competências e recursos externos para que a empresa possa ganhar agilidade e rapidez na execução de suas atividades.

Quanto às empresas de serviços financeiros, não é fácil para os gestores transformá-las em empresas digitais. Além disso, o clima atual de negócios de relativa prosperidade pode amainar a sensação de urgência. Essa reação é compreensível, mas perigosa (RILEY *et al.*, 2001).

5. Análise dos Métodos de Custeio Aplicáveis ao Setor de Seguros

Como a proposta deste trabalho é a de aperfeiçoamento do sistema de custeio de uma empresa de Seguros, infiltrando-se em temas relacionados à tecnologia de informação, telecomunicação, computadores, softwares, programas, depreciação, demanda de serviços eletrônicos e análise competitiva de custos em um único departamento - a Internet / E-Commerce, analisar-se-ão as principais metodologias de custeio aplicáveis ao setor de Seguros, de maneira a responder a uma questão crucial: “Qual o melhor método de custeio?”

Não há uma resposta única, porém a melhor diz respeito a um método que traga os maiores benefícios ao sistema de gestão da empresa.

A definição de custos em empresas de seguros não foi encontrada, precisou-se, para isso, fazer uma analogia com os custos industriais para que os conceitos se adequassem ao ambiente financeiro.

Em muitas empresas, tais como as entidades financeiras e comerciais, se utiliza a expressão Contabilidade de Custos quando, à primeira vista, só existem despesas. Mas é fácil entender que a generalização dessa terminologia se deve não só ao uso das técnicas daquela disciplina, como talvez principalmente à idéia de que tais entidades são produtoras de utilidades, e assim possuem custos. São custos que imediatamente se transformam em despesas, sem que haja a fase de estocagem, como no caso da indústria de bens, mas de qualquer forma não deixa de ser apropriada à terminologia (MARTINS, 2003).

Embora com características distintas, os conceitos de custos industriais podem ser usados dentro do âmbito de serviços, resguardados alguns cuidados no tratamento da questão dos estoques.

Sabe-se que a primeira preocupação de toda a contabilidade de custos é o cálculo do custo do produto para avaliar os estoques e conseqüentemente apurar o resultado por ocasião da venda do produto (IUDÍCIBUS; MARION, 1998), e para a avaliação do custo do produto pode-se utilizar várias técnicas e procedimentos de contabilidade gerencial, tais como: Custeio por Absorção, Custeio Variável ou Direto, Custeio Padrão e Custeio ABC.

Pode-se observar que, apesar do desenvolvimento tecnológico, os sistemas de contabilidade gerencial e de custos não incorporaram de forma adequada os reflexos dele. Segundo Pamplona (1997), as técnicas e procedimentos da contabilidade gerencial utilizados atualmente foram desenvolvidos há quase um século, quando a natureza da competição e as demandas por informações eram muito diferentes das existentes atualmente. Salientando as palavras do autor, é usual este tipo de procedimento nas empresas de seguros, tornando-se imprescindível que os custos sejam apurados de forma a atender as necessidades deste novo ambiente empresarial, notabilizado o custeio baseado em atividades – por ser o que fornece maiores condições de informar de forma mais acurada estas novas necessidades.

6. O Sistema Atual de Custos da Seguradora em análise

As apreciações anteriormente feitas, sobre as formas de sistemas de custeio, mostram que muitas empresas (em especial as empresas de Seguros) encontram-se carentes de ferramentas para suporte à decisão gerencial. A falta de exigência de informação contábil oficial

discriminada levou essas empresas a se tornarem ainda mais modestas que as indústrias em termos de informações gerenciais para apoio à tomada de decisão.

Nesta pesquisa-ação, a empresa, a qual será tratada pelo nome ilusório de “Seguradora Segura”, é considerada uma organização de grande porte, possui aproximadamente 1.200 funcionários espalhados entre a matriz e suas filiais instaladas nas principais capitais do país, e a sua estrutura operacional é constituída de áreas de produtos, serviços e vendas. A companhia opera em todas as modalidades do mercado segurador, tais como seguros de pessoas, danos pessoais, prestação de serviços, dentre outros.

A “Seguradora Segura” acumula as despesas por setor, separadas por grandes diretorias: Presidência; Diretoria Técnica de Produtos (Acidentes Pessoais, Vida, Personal Lines, Property & Energy e Commercial Lines); Diretoria Comercial (filiais) e Diretoria de Serviços (Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Sinistro, Call Center, Operações, Internet/E-Commerce, Jurídico/Atuarial e Tecnologia).

A empresa utiliza os seguintes critérios para alocação de suas Despesas Administrativas aos produtos, como se sabe:

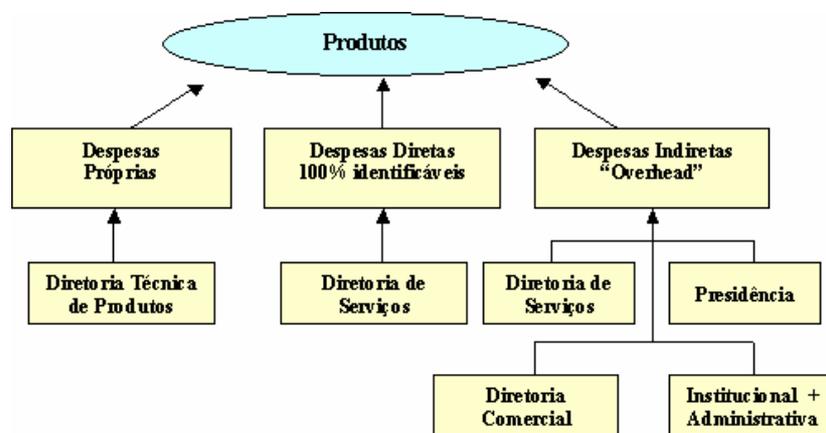


Figura 1 - Estrutura de alocação de custos: “Seguradora Segura”

Os custos são alocados de acordo com as suas características, da seguinte forma:

- **Despesas Próprias:** são aquelas incorridas diretamente pelos próprios centros de custos das Diretorias Técnicas de cada produto.
- **Despesas Diretas:** são aquelas incorridas pelas Diretorias de Serviços, que podem ser alocadas especificamente a cada produto, sem a utilização de qualquer tipo de rateio.
- **Despesas Indiretas / Overhead:** são aquelas despesas incorridas pela Presidência, pelas Diretorias de Serviços, ou centros de custos Institucional / Administrativo que atendem a todos os “Produtos”, não possuindo uma estrutura específica (centro de custo) para atender a este ou aquele “Produto”.

Atualmente as Despesas Indiretas representam cerca de 89% de toda a Despesa Administrativa da “Seguradora Segura” e este tem sido um dos pontos mais críticos da companhia, uma vez que se está falando de R\$ 175.000.000, de um montante total, em 11 meses analisados (junho de 2003 a abril de 2004), de Despesa Administrativa próximo a R\$ 197.000.000, sendo que, do total de 89%, há cerca de 57% utilizando como critério de rateio o Prêmio Ganho (-) Despesas de Comercialização; os demais critérios de rateio utilizados representam respectivamente 26% para time sheet e 6% para headcount, conforme demonstrado abaixo na figura 2.

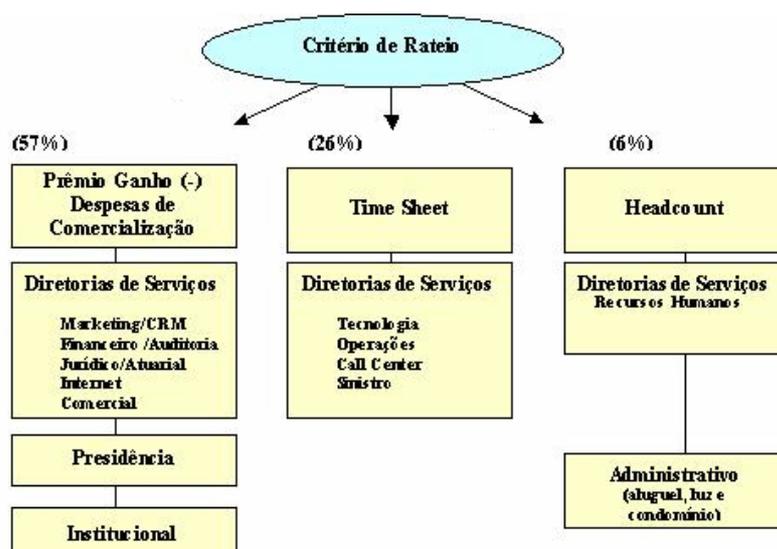


Figura 2 Despesas Indiretas “Overhead” – critério de rateio de custos

Observa-se que o grande hiato deste método de distribuição de custo é a forma inóspita em que cerca de 57% da Despesa Administrativa é absorvida pelos produtos, aqueles com maior volume de vendas, uma demonstração pouco conveniente em se tratando de números tão evidentes (R\$ 112.290.000); penaliza-se quem produz mais receita em dano aos produtos menos usuais, ou de geração limitada de negócios.

7. Implantação do E-Commerce – Conteúdo Prático

O objeto de análise deste estudo é o de simular o custo de se estabelecer o E-Commerce na “Seguradora Segura” fazendo-se a comparação dos resultados obtidos utilizando-se o sistema de Custeio Tradicional e o ABC – Custeio Baseado em Atividades, finalizando com uma análise das principais variações encontradas.

O trabalho está restrito a um único departamento, o da Internet/E-Commerce, que se caracteriza como sendo a responsável pela fixação do projeto E-Commerce na empresa; a ciência desenvolvida tem sua base específica no estabelecimento e realização das transações comerciais, incluindo as internas ao negócio (B2E), as transações entre empresas (B2B), e entre empresas e clientes (B2C); afora os meios tecnológicos, se faz necessário o levantamento do departamento Internet / E-Commerce, sua estrutura e a identificação dos recursos e direcionadores de custos, mapear as principais atividades dos processos organizacionais e sua associação com os fatos causadores.

Conforme citado anteriormente, a implantação mesmo que parcial do Sistema de Custeio ABC, seja ele em organizações prestadoras de serviço seja em indústrias, passa pela elaboração e mapeamento das principais atividades e sua associação com os fatos causadores destas atividades. É importante salientar que, em empresas de seguros, a utilização da metodologia ABC não é muito disseminada e justamente um dos impedimentos deste trabalho foi encontrar material de pesquisa que pudesse ser utilizado como orientação.

Para explicar melhor como é tratado este assunto, foi utilizado parte do trabalho desenvolvido por Fassbender (1997), *Uma Proposta de Metodologia de implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades (“Activity Based-Costing”) para empresa Seguradora*. Inicialmente a autora revela que as atividades devem ser apuradas dentro dos processos organizacionais e não mais necessariamente precisam estar atreladas à estrutura departamental. A definição dos fatores que regem a variabilidade do consumo de recursos, os direcionadores de custos, é a chave de obtenção de sistemas de boa qualidade. O trabalho aqui apresentado teve como base a utilização apenas parcial de uma única área (Internet / E-

Commerce), sendo que a autora acima citada elaborou um mesmo plano de trabalho em sua pesquisa. Ressalte-se que a área utilizada por Fassbender (1997) na sua pesquisa foi “Diretoria Administrativa e Informática”, o que permitiu a sua adaptação na pesquisa elaborada.

Os principais conceitos utilizados na pesquisa estão descritos a seguir:

- 1 Delimitação do trabalho: Custeio do E-Commerce: um caso prático em uma empresa de seguros, concentrando a análise a um único departamento “Internet / E-Commerce”.
- 2 Obtenção de conhecimento da estrutura organizacional: o trabalho está limitado a um único departamento “Internet / E-Commerce”, a organização funcional da área em estudo é composta por um Superintendente, dois gerentes e cinco analistas.
- 3 Obtenção de conhecimento dos sistemas gerenciais existentes: a empresa “Seguradora Segura” possui um relatório gerencial, atualizado mensalmente, acumulado por centros de custos e composto das principais linhas de custos de uma empresa de seguros: Pessoal, Aluguel de Imóveis, Depreciação e Amortização, Marketing, Processamento de Dados e Outras Despesas Administrativas. Estas despesas (recursos) estão sempre alinhadas com os números oficiais da companhia que são reportados na contabilidade, respeitando o regime de competência.
- 4 Delimitação do escopo de trabalho: o estudo está baseado na apuração, análise e acompanhamento das despesas administrativas da área analisada. Para manter a confiabilidade dos dados e o sigilo da empresa pesquisada, o período de análise compreende 11 meses (período de junho de 2003 a abril de 2004). A tabela 3 mostra os registros acumulados no período analisado, todos os números são extraídos do razão geral da empresa “Seguradora Segura”.

Departamento: "Internet / E-Commerce"	
Despesas Administrativas	
PESSOAL	R\$ 845.048,00
ALUGUEL	R\$ -
DEPRECIÇÃO	R\$ 738.764,00
MARKETING	R\$ 252.341,00
PROCESSAMENTO DE DADOS	R\$ 1.933.982,00
O D A	R\$ 524.652,00
TOTAL	R\$ 4.294.787,00

Período: junho/2003 a abril 2004

Tabela 3 - Despesas Administrativas

- 5 Identificação dos funcionários chave para as entrevistas: para a realização do projeto se fez necessário estruturar uma equipe de trabalho que contou com a participação dos funcionários mais experientes e capacitados de cada área, geralmente os superintendentes e gerentes. Estes funcionários (entrevistador e entrevistado) foram informados e treinados sobre a metodologia a ser aplicada. Apesar de a empresa ser referência em seu segmento e estar sempre preocupada em acompanhar as inovações administrativas e tecnológicas do mercado, notou-se a ausência de comprometimento dos gestores no processo de implementação de métodos de custeio mais modernos e representativos.
- 6 Preparação do relatório de entrevista: este relatório, conforme quadro 1, permitiu a formatação das entrevistas de uma forma mais genérica, padronizando o trabalho, evitando assim a inclusão de informações distorcidas. Uma preocupação incessante do grupo de trabalho foi o de reafirmar os conceitos do ABC, pois muitos gerentes e líderes de equipes confundiram tarefas com atividades, pois, diferentemente de uma empresa manufatureira, as empresas de serviços possuem características próprias e estas são extremamente abstratas e de difícil padronização. A segunda preocupação da equipe de trabalho foi a de mapear as áreas beneficiárias pelo trabalho (para quem faz) prestado pelo

departamento “Internet / E-Commerce”, possibilitando-se assim, no futuro, a correta alocação das despesas.

Departamento: “Internet / E-Commerce”			
Número de funcionários: 8			
Descrição da estrutura: 1 superintendente, 2 gerentes, 5 analistas			
Atividade	Quem faz	O que faz	Para quem faz
Organizar a estrutura do E-Commerce	Superintendente Gerentes	Contratar pessoas, cuidar da política pública, aspectos legais e políticos - proteção à provacidade, protocolos, padrões técnicos de segurança, parceiros de negócio, coordenar serviços de apoio, propaganda, pagamentos.	Presidência Internet R.H. Tecnologia Produtos

Quadro 1 – Relatório de entrevistas - Departamento “Internet / E-Commerce”

- 7 Validação do mapa de atividades: feita a lista de atividades era necessário que os entrevistados legitimassem as atividades, fizessem os devidos ajustes e regularizações, já contemplados no quadro 1 acima.
- 8 Anotação da dedicação / tempo à atividade: muitas vezes as atividades recorrentes no momento são contingentes, para que este fator prejudicial fosse abolido o estudo foi ampliado para um período maior de abrangência, no caso de 11 meses, e revisto a cada trimestre. Em empresas prestadoras de serviços existem algumas características especiais, e uma delas é o apontamento de horas que, diferentemente de uma empresa de manufatura em que o processo é facilmente identificado, não ocorre em empresas prestadoras de serviços devido à complexidade do processo, conforme Mauad e Pamplona (2002). Este procedimento é de muita importância, pois pode comprometer o resultado do trabalho. O apontamento de tempo (em %) está demonstrado na tabela 4.

Atividades	Recursos							
	Diretoria	Projetos			Parcerias / Conteúdo			
	superintendente	gerente	func 3	func 4	gerente	func 5	func 6	func 7
Coordenar a estrutura do E-Commerce	21%	10%			5%			
Gerenciamento de Software e Hardware		2%	20%	15%	10%	16%		
Gerenciamento de Telecomunicações		2%	10%	30%	8%	17%		
Comitê de E-Commerce	22%	7%	13%	20%	5%	16%	2%	
Suporte Administrativo								100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 4 - Dedicção de funcionários às atividades - Departamento “Internet / E-Commerce”

- 9 Associação das despesas de pessoal a atividades: a empresa possui um relatório gerencial conforme a tabela 3. Utilizando-se desta tabela a equipe responsável pelo desenvolvimento do modelo ABC isolou as despesas em dois principais grupos, pessoal e não pessoal. Os recursos classificados como pessoal tiveram as suas despesas apuradas de acordo com os salários de cada funcionário (base acumulada de 11 meses compreendendo o período de junho de 2003 a abril de 2004), acrescidos dos encargos sociais e demais benefícios e alocadas às atividades em conformidade com o percentual de dedicação apurado na tabela 4. O resultado apurado (em R\$) encontra-se na tabela 5 a seguir.

Atividades	Despesas de Pessoal (Salários + Encargos)								não Pessoal	Total R\$	Total %	
	Diretoria		Projetos			Parcerias / Conteúdo						
	func 1	func 2	func 3	func 4	func 5	func 6	func 7	func 8				
Coord.estrutura do E-Commerce	57.244	15.590			7.552					11.988	92.373	2%
Gerenc.Software e Hardware		3.118	10.231	6.577	15.103	8.575				2.015.738	2.059.342	48%
Gerenc.Telecomunicações		3.118	5.116	13.154	12.083	9.111				558.456	601.037	14%
Comitê de E-Commerce	59.969	10.913	6.650	8.770	7.552	8.575				155	102.584	2%
Suporte Administrativo								63.336		16.296	79.632	2%
Total por tipo de recurso	272.588	155.904	51.156	43.848	151.032	53.592	53.592	63.336		3.449.739	4.294.787	100%
% Total por tipo de recurso	6%	4%	1%	1%	4%	1%	1%	1%		80%	100%	

Tabela 5 – Dedicção dos funcionários às atividades

- 10 Associação das despesas não pessoal / outras despesas a atividades: as despesas classificadas como não pessoal foram direcionadas às atividades de acordo com entrevistas e entendimento do que era viável a cada tipo de despesa, conforme tabela 6.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Acum. Ano		
NÃO PESSOAL	R\$	Atividade	%
ALUGUEL / IMÓVEIS	-		
DEPRECIÇÃO / AMORTIZAÇÃO	738.764	Atividade	%
DEPRECIÇÃO DE IMÓVEIS	-		
AMORTIZAÇÃO SOFTWARE/GASTOS ORGANIZ.	302.163	12	100%
DEPRECIÇÃO/AMORTIZAÇÃO EQUIPAMENTOS	436.601	12	100%
MARKETING	252.341	Atividade	%
MARKETING	252.341	5	30%
PROCESSAMENTO DE DADOS	1.933.981	Atividade	%
TELEFONE	657.007	7	15%
		13	85%
DESENV. E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS	-		
PROCESSAMENTO DE DADOS	1.276.974	12	100%
O D A	524.652	Atividade	%
SUPRIMENTOS / MAT. ESCRITÓRIO	1.035	14	15%
		15	85%
TOTAL NÃO PESSOAL	3.449.739		

Tabela 6 – Agrupamento despesas não pessoal / atividades

- 11 Em seguida, efetuou-se a correlação necessária entre despesas – atividades. O resultado consolidado entre despesas de pessoal e não pessoal está demonstrado (em R\$) na tabela 7, a seguir. Esta separação é de fundamental importância para um melhor entendimento e transparência das despesas ao longo do tempo analisado.

Departamento: Internet / E-Commerce

Atividades	Recursos		Total Atividade	Total Atividade
	Despesas Pessoal	Despesas não Pessoal		
Coordenar a estrutura do E-Commerce	80.386,00	11.987,00	92.373,00	2,20%
Gerenciamento de Software e Hardware	43.604,00	2.015.738,00	2.059.342,00	47,95%
Gerenciamento de Telecomunicações	42.582,00	558.455,00	601.037,00	13,99%
Comitê de E-Commerce	102.430,00	161,00	102.591,00	2,39%
Suporte Administrativo	63.337,00	16.295,00	79.632,00	1,85%
Total por tipo de recurso	845.049,00	3.449.738,00	4.294.787,00	100,00%
% Total por tipo de recurso	19,70%	80,30%	100,00%	

Tabela 7 – Despesas baseadas em atividades (Pessoal e não Pessoal)

- 12 Elaboração da lista dos objetos de custo: feito o relacionamento dos recursos consumidos com as atividades executadas, o próximo passo foi o de listar as causas das atividades, os objetos de custo aos quais são associadas as atividades. Dentre os principais objetos de custo, podem-se citar: Filiais, Canais de distribuição, Produtos e os departamentos de prestação de serviços, tais como Recursos Humanos, Marketing / CRM, Financeiro / Auditoria, Operações, Tecnologia e Presidência.
- 13 Definição e levantamento dos direcionadores de custo: após identificação dos principais objetos de custos, o próximo passo foi identificar o consumo de atividades pelos objetos cujos valores fossem possíveis de ser calculados, procurando defini-los de forma a obter um baixo custo e sem interferir na eficiência do serviço. Este trabalho foi de difícil identificação, pois a grande maioria dos direcionadores de custo são “tempo de envolvimento / dedicação”, conforme Quadro 2.

Atividades	Direcionador
Coordenar a estrutura do E-Commerce	tempo de envolvimento / dedicação
Planejamento de negócios	tempo de envolvimento / dedicação
Desenvolvimento de projetos	tempo de envolvimento / dedicação
Criação do WEB site	tempo de envolvimento / dedicação
Relações Externas	participações em eventos / visitas
Relacionamento com clientes	tempo de envolvimento / dedicação
Gerenciamento das operações / comunicação	capacidade de demanda / consumo CPU
Planejamento operacional e financeiro	número de terminais
Administração Geral	tempo de envolvimento / dedicação
Desenvolvimento de novos produtos	tempo de envolvimento / dedicação
Relacionamento com corretor	tempo de envolvimento / dedicação
Gerenciamento de Software e Hardware	capacidade de demanda / consumo CPU
Gerenciamento de Telecomunicações	número de ligações
Comitê de E-Commerce	tempo de envolvimento / dedicação
Suporte Administrativo	tempo de envolvimento / dedicação

Quadro 2 - Associação atividades / direcionadores

14 Elaboração de tabela relacionando atividades e objetos de custo, com os consumidores de atividades: depois de apurados os direcionadores de custo, o próximo passo foi a distribuição das atividades aos respectivos objetos de custo, a primeira etapa foi a distribuição das despesas às áreas de Common Facilities (áreas prestadoras de serviços), conforme tabela 8.

Departamento: Internet / E-Commerce	Common Facilities									
	Objetos	Presidência	Internet	Recursos Humanos	Financeiro Auditoria	MKT CRM	Operações	Call Center	Tecnologia	Total
Atividades										
Coordenar a estrutura do E-Commerce	15.015	40.358	947	-	5.944	-	-	8.177	70.440	
Gerenciamento de Software e Hardware	26.134	261.338	-	109.762	73.175	62.721	214.297	277.018	1.024.444	
Gerenciamento de Telecomunicações	7.087	73.776	-	29.765	20.050	17.009	78.724	75.122	301.533	
Comitê de E-Commerce	32.775	38.758		3.368				9.692	84.593	
Suporte Administrativo		67.015			12.617				79.632	
Total por Objeto	114.768	597.079	1.081	218.663	370.626	93.102	348.602	894.399	2.638.322	

Tabela 8 – Despesas baseadas em atividades – (Pessoal e não Pessoal) - Common Facilities

15 A próxima etapa foi a distribuição das despesas dos Canais, dos Produtos e das Filiais conforme tabela 9:

Departamento: Internet / E-Commerce				
Atividades	Objetos	Canal Corretor	Produtos	Filiais
Coordenar a estrutura do E-Commerce		2.573	4.754	14.607
Gerenciamento de Software e Hardware		172.483	308.379	554.036
Gerenciamento de Telecomunicações		49.557	99.703	150.244
Comitê de E-Commerce			17.991	
Suporte Administrativo				
Total por Objeto		292.881	571.801	791.783

Tabela 9 – Despesas baseadas em atividades – (Pessoal e não Pessoal) – Canal, Produtos e Filiais

16 Por último, tem-se o resumo consolidado de todas as atividades com os respectivos objetos de custo, conforme tabela 10.

Departamento: Internet / E-Commerce		Objetos Consolidado					Total por	
Atividades	Objetos	Internet	Filiais	C. Facilitie	Canais	Produtos	Atividade	%
Coordenar a estrutura do E-Commerce		40.357,56	14.606,70	30.082,38	2.573,11	4.753,72	92.373,47	2%
Gerenc. de Software e Hardware		261.337,88	554.036,30	763.106,60	172.483,00	308.378,70	2.059.342,47	48%
Gerenc. de Telecomunicações		73.776,12	150.244,49	227.757,13	49.556,65	99.702,84	601.037,23	14%
Comitê de E-Commerce		38.758,12	-	45.835,29	-	17.990,83	102.584,24	2%
Suporte Administrativo		67.014,87	-	12.617,06	-	-	79.631,94	2%
Total por Objeto		597.079,88	791.783,00	#####	292.880,92	571.801,26	4.294.787,23	100%
%		13,90%	18,44%	47,53%	6,82%	13,31%	100,00%	

Tabela 10 – Despesas baseadas em atividades (Pessoal e Não Pessoal) – Consolidado

8. Análise dos Resultados

O resultado apurado pela equipe ABC mostra que as atividades mais representativas pela ordem são: Gerenciamento de Software e Hardware, e Gerenciamento de Telecomunicações.

O Gerenciamento de Software e Hardware reflete o uso de equipamentos, através da utilização de CPU (Central Processing Unit). Este equipamento é propriedade da empresa holding do conglomerado e é compartilhado por todas as demais do grupo. Observa-se que existe uma distribuição uniforme dos custos baseada no uso do equipamento, ou seja, a empresa do conglomerado que mais se utiliza da CPU (Central Processing Unit) paga mais, porém vale ressaltar a racionalização e otimização do uso do equipamento pela “Seguradora Segura”.

Algumas questões foram levantadas através deste estudo. Dentre elas podem-se destacar:

- A missão principal da área “Internet / E-Commerce” é a de ter uma página na WEB adequada às necessidades do cliente, do canal de distribuição e dos produtos, sendo atualizada constantemente, com fácil visualização e interagindo com o usuário. Existem equipamentos que possam responder a estas exigências? E a preços e custos competitivos com o mercado?
- A atividade de Gerenciamento de Software e Hardware fez surgir questionamentos, tais como excesso de prática de manutenções corretivas e legais, releases, pequenos desenvolvimentos evolutivos; todas estas rotinas devem ser analisadas *a priori* e comparadas com as praticadas na indústria.
- Custo unitário alto, o sistema de alocação de custos da CPU (Central Processing Unit) utilizado pelo conglomerado é por volume, o que acarreta um aumento no custo unitário, quando existe esforço de diminuição na utilização da bilhetagem.

A segunda grande atividade em relação aos seus custos é a de Gerenciamento de Telecomunicações, responsável pela análise de “PAs” (Posição de Atendimento). Este estudo indica como os clientes estão em relação à utilização da “Internet / E-Commerce”. Puderam-se observar, ao longo do trabalho, alguns pontos que merecem ser analisados:

- Número expressivo de ligações questionando a forma errada como a página está disponibilizada, muitas vezes dificultando a navegação do internauta, impactando no custo da atividade.
- Oportunidade de explorar melhor o relacionamento de Database Marketing, intensificando o relacionamento da empresa com o cliente.
- Análise de tempo de espera do cliente, um cliente bem atendido irá divulgar a marca, o produto e o site.

As demais atividades estão dentro de uma normalidade, não necessitando de uma análise mais específica.

8.1 Análise dos resultados dos principais objetos de custo

Os Objetos de Custos são as causas das atividades, identificando-se como os principais: Common Facilities, Filiais, Internet/E-Commerce, Produtos e Canais.

Common Facilities: são áreas de prestação de serviços a todas as diretorias da empresa. Podem-se destacar as seguintes diretorias:

Tecnologia e Internet/E-Commerce: são diretorias que, por participarem ativamente das principais atividades geradoras de custos (Gerenciamento de Software e Hardware, e Gerenciamento de Telecomunicações), têm este destaque, pois as suas bases de atuação dependem em muito destas atividades.

Marketing / CRM : a diretoria de Marketing / CRM aparece como receptora de 14%, destacando-se como principais despesas: o relacionamento com o Corretor, relações externas e relacionamento com clientes, o que teve grande peso no consumo desta diretoria.

As Filiais: uma análise importante foi a identificação de investimentos pontuais em duas importantes filiais, fora do eixo São Paulo e Rio de Janeiro. A Filial de Belo Horizonte e a Filial de Recife, ambas representam uma abertura importante de novos mercados para a companhia, as demais Filiais são parte da composição estratégica em que a empresa atua, buscando novos nichos de mercado. As principais atividades causadoras de custo são Gerenciamento de Software e Hardware, proveniente do consumo de CPU, e o Gerenciamento de Telecomunicações proveniente do número de ligações.

Os Produtos: as atividades mais representativas são: Gerenciamento de Software e Hardware, Gerenciamento de Telecomunicações, outra atividade com destaque é Gerenciamento das operações/comunicação, responsável pela administração de rede Internet, Extranet e a Intranet, e o monitoramento da transmissão de dados. Pode-se observar que, comparativamente ao sistema tradicional, há uma redistribuição de custos através dos principais objetos que são os canais, filiais e os produtos, elevando a possibilidade de mensuração gerencial de maneira mais próxima à realidade, melhorando também os processos.

Os Canais: foi analisado exclusivamente o canal Corretor, uma vez que não havia informações suficientes para uma medição mais análoga a respeito do volume de transações realizadas pelo Banco. As principais atividades são Gerenciamento e Controle de Software e Hardware, e Gerenciamento de Telecomunicações.

9. Considerações Finais

As empresas seguradoras apresentam características especiais quanto à alocação dos seus custos. Ao se analisar o Quadro 3, dependendo do método de custeio utilizado, verifica-se uma expressiva variação de custos alocados ao produto (aqui consolidado em um único produto, para efeito de simplificação).

Precisa-se analisar estes resultados de forma separada a começar pelo Sistema Tradicional, sistema este adotado pela “Seguradora Segura” que é caracterizada pela alocação das suas despesas indiretas aos produtos, através do uso de pequeno número de bases de apropriação. De acordo com Bruni e Famá (2004, p. 181): “[...] enquanto os custos indiretos estão num crescente, as bases de rateio para sua apropriação vêm diminuindo sensivelmente, não só elevando as taxas de aplicação desses custos, como também aumentando o risco de erros na apuração do custo dos produtos”. Como se pode observar na “Seguradora Segura”, a primeira base de apropriação é o prêmio ganho descontadas as despesas de comercialização. Abrange cerca de 57% dos custos indiretos, o uso do tempo de dedicação, com cerca de 26% dos custos indiretos sendo alocados aos produtos e a última base de rateio utiliza o “número de funcionários” para aproximadamente 7% das despesas indiretas.

Esta metodologia causa distorções nos produtos de maior volume de receita, com alguns gestores alegando falta de competitividade dos seus produtos em relação à concorrência. O

Sistema Tradicional é injusto na medida em que faculta o emprego indiscriminado de bases de alocação sem nenhum critério lógico e coerente.

A aplicação do Custeio ABC permite uma exposição menos subjetiva, na qual aparecem importantes observações que, muitas vezes, são desconsideradas, e que através dos levantamentos das atividades, já se fazem presentes como, por exemplo, quais atividades representam maior custo, que departamento está associado a este custo. Fatores antes imperceptíveis aos gestores são facilmente revelados. Além das atividades, podem ser coletadas informações dos objetos de custo, o que possibilita monitorar o processo e permitir que se façam ações de qualidade nos resultados da empresa.

Despesas Administrativas	Métodos de Custeio							
	Tradicional		ABC					
	Custo Total	Objeto de Custo	Custo Total	Objeto de Custo				
		Produto		Produto	Canais	C. Facilitie	Filiais	Internet
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
Período: Junho/2003 à abril/2004								
PESSOAL	845.048	845.048	845.048	147.071	73.582	408.674	104.353	111.368
ALUGUEL / IMÓVEIS								
DEPREC. / AMORTIZAÇÃO	738.764	738.764	738.764	120.173	63.583	237.455	190.051	127.502
MARKETING	252.341	252.341	252.341			252.341		
PROC. DE DADOS	1.933.981	1.933.981	1.933.981	304.558	155.716	663.150	476.780	333.777
O D A	524.652	524.652	524.652			479.622	20.599	24.433
TOTAL	4.294.786	4.294.786	4.294.786	571.801	292.881	2.041.242	791.783	597.080

Quadro 3 – Comparação dos métodos de Custeio Tradicional X Custeio Baseado em Atividades

Concluindo, observa-se que os números citados no Quadro 3 podem perfeitamente mostrar quão escassa é a informação obtida através do Sistema de Custeio Tradicional, uma vez que o departamento de “Internet / E-Commerce”, por este método, tem a totalidade de suas despesas alocadas ao produto. Conforme se pôde observar, no Custeio ABC, com o emprego de objetos de custo, obteve-se as reais causas de custos da empresa.

De acordo com Samuelson (2000 *apud* BRUNI; FAMÁ, 2004, p. 170), “No mundo baseado na informação, a maior parte dos produtos terá características de remédios, livros e discos. Eles envolvem custos fixos altos e custos marginais baixos (escrever um software é caro, mas produzir uma cópia é barato).” (Lawrence Summers, secretário do Tesouro Norte-Americano).

Referências Bibliográficas

ABENSUR, Eder Oliveira. (1997) - *Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários*. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ALBERTIN, Alberto Luiz. (1998) - Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.38, n.1, jan/mar.

BACEN – Banco Central do Brasil (2004) - Disponível na internet em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em 2004.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. (2004) - *Gestão de custos e formação de preços*. 3.ed., São Paulo: Atlas.

COZAC, Luís Felipe Lebert. (2000) - *Economia e seguros – teoria e prática subsídios para o estudo do mercado segurador no Brasil*. Tese (Doutoramento) - Escola de Administração e Economia, Fundação Carlos Chagas, São Paulo.

FASSBENDER, Alda Regina Bogado. (1997) - Uma proposta de metodologia de implantação do sistema de custeamento baseado em atividades (“activity based costing”) para empresa seguradora. *Caderno de seguros*. Ano 2, nº 4, Funenseg, Rio de Janeiro.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. (1985) - *Novo dicionário da língua portuguesa*, Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

FLEURY, André Leme. (2000) - *Um modelo de organização de negócios em mercados eletrônicos*. Dissertação (Mestrado) - UFSC / Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, São Carlos.

IBAÑES, Mirian. (1999) - *Mandic.com.br*. São Paulo: Makron Books.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2004) - Disponível na internet em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 2004.

IRB – Instituto de Resseguros do Brasil. (2004) - Disponível na internet em: <www.irb-brasilre.com.br>. Acesso em 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. (1998) - *Curso de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. (1998) - *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. Traduzido por O. P. Traduções. São Paulo: Futura.

LUCCAS FILHO, Olívio. (2000) - *Preço de venda em seguros: a importância dos custos em sua formação*. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, Eliseu. (2003) - *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas.

MAUAD, Luiz G.A.; PAMPLONA, Edson O. (2002) - O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. IX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. *Anais*. São Paulo, Outubro.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. (1997) - *Contribuição para a análise crítica do sistema de custos abc através da avaliação de direcionadores de custos*. Tese (Doutoramento) - Escola de Administração e Economia, Fundação Carlos Chagas, São Paulo.

PORTER, Michael. (2001) - Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, p.63-78, March.

RILEY, Michael; LAIKEN, Scott; WILLIAMS, John. (2001) - *Digital business designs in financial services – think business issues first, technology second*. Mercer Management Consulting 08/03/2001.

_____. A Internet Financeira. (2001) - *HSM Management*, nº 26, ano 5, maio / junho de 2001. Disponível na internet em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em 2004.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados. (2004) - Disponível na internet em: <www.susep.org.br>. Acesso em 2004.

SWISS REINSURANCE COMPANY. (2003) - Economic Research & Consulting. *Swiss Re sigma* nº 8/2003. Disponível na internet em: <sigma@swissre.com>. Acesso em 2004.

THE CLICK HERE ECONOMY (1998) - *Business Week*. p. 62-68; 22 de junho.

WERNKE, Rodney. (2000) - *A contabilidade no hodierno contexto de inovações tecnológicas*. Artigo publicado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia, 15 a 20 de outubro.