

Custos Ocultos Estruturais: Análise em uma empresa prestadora de serviço de telecomunicações na cidade de Monteiro-PB

Josefa Camila Gregório de Brito

Mestrado em andamento em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFPE
Av. Prof. Moraes Rego, 1235. Cidade Universitária. Recife/PE. CEP: 50.670-901
E-mail: camilagregorio31@gmail.com

Antônio André Cunha Callado

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n. Dois Irmãos. Recife/PE. CEP: 52.171-900
E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os possíveis custos ocultos estruturais, incorridos em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações (provedor de *internet*) na cidade de Monteiro-PB. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa operacionalizada através de um estudo de caso. Para a coleta das informações foram utilizadas entrevista e observação direta. Constatou-se que, embora todos os esforços provocados pela gestão, para amenizar os gargalos operacionais, a empresa em si, necessita da realização de um mapeamento eficaz de todo o processo operacional, atrelado à implantação de uma gestão estratégica dos custos. Para tanto, ressalta-se que, as principais práticas ocasionadas pelos custos ocultos estão voltadas ao absenteísmo. Como conclusão, verificou-se que mesmo com a má gestão do tempo, a empresa não deixa a desejar, nos atribuídos focados ao cliente, ou seja, a qualidade do atendimento ao cliente, não existindo assim, retrabalhos das atividades executadas.

Palavras-chave: Custos. Custos Ocultos Estruturais. Serviços.

Structural Hidden Costs: Analysis in a telecommunications service provider company in the city of Monteiro-PB

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the possible hidden structural costs, incurred in a company that provides telecommunications services (*internet* provider), in the city of Monteiro-PB. To achieve this goal, an exploratory, descriptive and qualitative research was carried out based on a case study. To collect information an interview and direct observation were considered. It was found that, despite all the efforts made by the

management to reduce the operational bottlenecks, the company itself needs to carry out an effective mapping of the entire operational process, coupled with the implementation of a strategic cost management. Therefore, it is noteworthy that the main practices caused by hidden costs are linked to absenteeism. In general, it was possible to conclude that, even with poor time management, the company does not fall short, in terms of customer-focused assignments, that is, the quality of customer service, so there is no rework of the activities performed.

Keywords: Costs. Hidden Structural Costs. Services.

Structural Hidden Costs: Analysis in a telecommunications service provider company in the city of Monteiro-PB

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar los posibles costos estructurales ocultos, incurridos en una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones (proveedor de *internet*), en la ciudad de Monteiro-PB. En este sentido, se trata de una investigación exploratoria-descriptiva, cualitativa y de caso. Para la recopilación de informaciones se utilizó el uso de entrevista y de observación directa. Así, se encontró que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por la gerencia para paliar los cuellos de botella operacionales, la propia empresa necesita realizar un mapeo efectivo de todo el proceso operacional, sumado a la implementación de una gestión estratégica de costos. Por tanto, es de destacar que las principales prácticas provocadas por los costes ocultos están vinculadas al absentismo. En general, se pudo concluir que, incluso con una mala gestión del tiempo, la empresa no se queda corta en las asignaciones centradas en el cliente, es decir, en la calidad del servicio al cliente, por lo que no hay retrabajo de las actividades realizadas.

Palabras clave: Costos. Costos estructurales ocultos. Servicios.

1 INTRODUÇÃO

A fim de obter uma excelente condução dos processos e melhoria dos resultados, as empresas procuram gerenciar suas operações através do tratamento dos custos existentes. Nesse sentido, a Contabilidade de Custos proporciona três pilares básicos: a determinação do lucro, o controle das operações e o auxílio a tomada de decisão (Leone, 1997).

Todavia, a literatura fornece estudos de diversas ferramentas para tratamentos desses dados, tais como: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio ABC, entre outros. De modo geral, a Gestão Estratégica de Custos é o processo eficiente de alocação dos custos (Silva, 2008).

Existem custos que acabam passando despercebido no tratamento inicial, esses podem ser chamá-los de custos ocultos. Para Kormann (2016), custo oculto é qualquer custo que não esteja na contabilidade padrão, ou, que não esteja imediatamente aparente, mas que, seja importante para o processo de produção. Inicialmente imperceptíveis, porém, provocadas por distorções no desempenho operacional da empresa, distorções essas, causadas pelo não acompanhamento dos processos internos, cultura organizacional ou má gestão.

Diante disso, surge a necessidade de uma boa visualização da empresa como um todo, pois é a partir daí que, a organização pode realizar um estudo minucioso dos seus custos, além dos custos já conhecidos tais como, custos fixos, variáveis, diretos e indiretos, mas reconhecer e mensurar também os custos ocultos (Silva, 2018).

Silva e Callado (2017) afirmam que, dentre os elementos de custos, alguns deles são chamados de custos invisíveis ou custos ocultos. Silva (2018) classifica os custos ocultos em dois grupos chamados de: “custos ocultos estruturais” e os “custos ocultos comportamentais”. O autor ainda aborda que, tais custos baseiam-se no reconhecimento do fato gerador e da capacidade de mensuração desses. Discrimina ainda que, os custos ocultos estruturais são os custos que pertencem à estrutura física e imaterial da empresa, enquanto os custos ocultos comportamentais estão relacionados à conduta das pessoas, problemas do ambiente organizacional entre outros.

Para Silva e Leite (2021), empresas que lidam com tecnologia têm buscado o aprimoramento tanto de processos quanto do gerenciamento de custos. Sobre aspectos associados à gestão de custos em empresas prestadoras de serviços do setor de telecomunicações. Ferrari e Borgert (2016), para diminuir a arbitrariedade, técnicas e

cálculos podem ser considerados para melhor representar a realidade e fornecer informações para o gerenciamento dos processos.

A partir da necessidade de uma melhor gestão estratégica dos custos que esta pesquisa procurou responder ao seguinte questionamento: Quais custos ocultos estruturais são passíveis de identificação no processo de prestação de serviços de uma empresa de telecomunicações provedora de *internet*?

O objetivo deste artigo é identificar os possíveis custos ocultos estruturais, incorridos em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações (provedor de *internet*), na cidade de Monteiro-PB.

Justifica-se esta pesquisa pela sua relevância acadêmica, bem como econômica e empresarial, evidenciando os possíveis tipos de custos ocultos, existentes na prestação de serviço. Proporcionando assim, uma otimização dos processos, redução de desperdícios e maior lucratividade. Academicamente, permite observar realidades comportamentais do meio empresarial pouco discutidas na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custos Ocultos

A origem dos custos ocultos reside em uma interação complexa entre dois grupos de variáveis, primeiro por aqueles criados a partir do chamado ortofuncionamento ou funcionamento adequado e a segunda a partir dos disfuncionamentos chamados de funcionamento inadequado (Freitas, 2008).

Para Savall e Zardet (1991), a origem dos custos ocultos está ligada diretamente a estrutura da empresa, atrelado ao comportamento humano. A existência dos custos ocultos em uma empresa afeta principalmente a sua *performance* econômica. Os custos ocultos são gerados através das chamadas distorções. As disfunções ocorrem através de desvios, desvios esses gerados pelos disfuncionamentos organizacionais observados e aquele considerado racionalmente o mais desejado pela empresa (Santos et al., 2020).

Acrescenta que, esses disfuncionamentos ocorrem, pois, há desvios entre o que a empresa realmente elencou como funcionamento observado e o que foi racionalmente desejado (Sítima, 2001). Diante disso, os cultos ocultos podem ser evidenciados pelo resultado de uma equação que contrapõe o resultado do desempenho ideal com o resultado do desempenho real (“Custo Oculto = Desempenho Real - Desempenho Ideal”, ou então “Desempenho Ideal - Desempenho Real = Custo Oculto”) da empresa (Femenick, 2005).

Partindo desse ponto sobre discernir o desempenho real e ideal, Freitas, Almeida e Costa (2008) discrimina o funcionamento em diferencial e desejado. Para tanto, o autor divide essa classificação em seis famílias: condições de trabalho, organização do trabalho, comunicação-coordenação, organização, gestão do tempo, formação integrada e operacionalização da estratégia.

Silva e Filho (2011) esquematizaram a origem dos custos ocultos através da Figura 1, exposta logo abaixo, onde por meio dela os autores abordam automaticamente a solução para essas distorções.

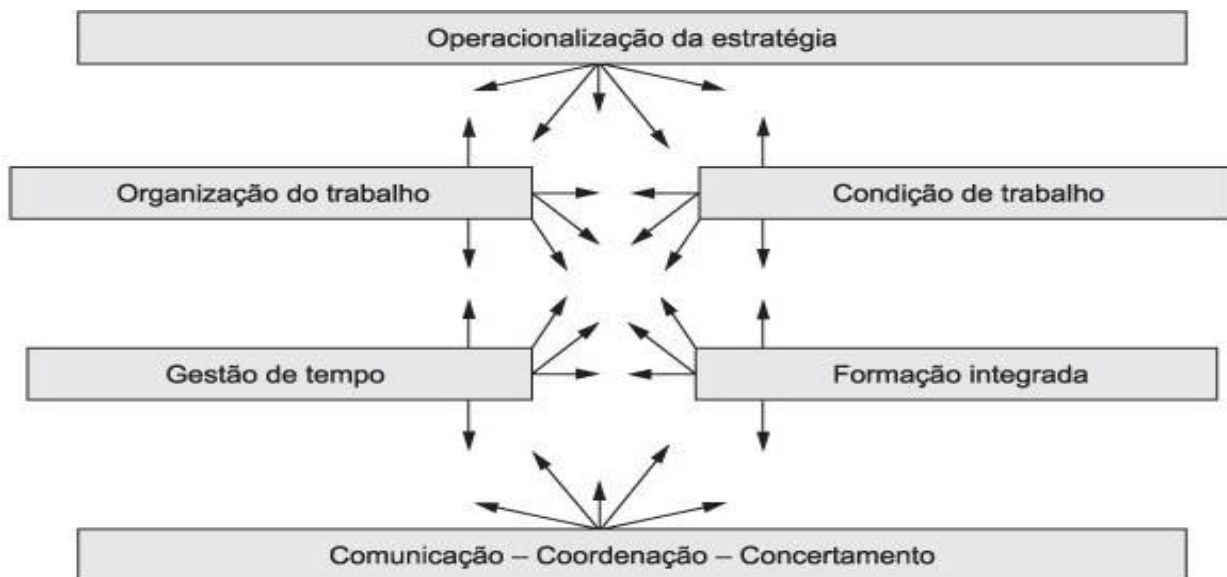


Figura 1. Família de Variáveis que dão origem aos custos ocultos

Fonte: Silva e Filho (2011).

Os autores relatam que, a operacionalização da estratégia corresponde às técnicas e práticas de transformação da empresa. Para os itens de condição de trabalho, compreende a separação das funções, grupos e postos de atividades individuais de trabalho. Quanto à gestão do tempo, envolve todos os métodos utilizados no decorrer de todo o processo empresarial.

Miller e Vollmann (1985) descrevem em seu trabalho que, o surgimento dos custos ocultos está atrelado às atividades relacionadas, onde a ineficiência dos tradicionais métodos de alocação de custos e suas formas arbitrárias prejudicam a distribuição dos custos, ocasionando assim, os custos ocultos, conforme abordado em seguida no Quadro 1.

Atividades	Custos Relacionados
Operações Logísticas	Relativas à movimentação de materiais, essas atividades são processadas, controladas e analisadas por diversos funcionários, incorrendo em custos de recebimento, armazenagem, distribuição interna, expedição e transporte.
Operações de Balanceamento	Atividades que garantem o equilíbrio entre a entrega de materiais, seu processamento e demanda. Inclui custos relativos às pessoas, planejamento e aquisição de materiais, estrutura e agilidade na disponibilidade de materiais diretos e indiretos.
Operações de Qualidade	Atividades relativas à qualidade de produtos, envolvendo custo de atividades que ultrapassam o entendimento de controle do produto final, abrangendo todo o processo.
Operações de Mudança	Relacionadas às mudanças nos produtos e suas especificações, envolvendo o custo do trabalho de produção e de qualidade, juntamente com os esforços de outras operações, inclusive <i>setup</i> e preparação de uma estrutura e processo flexível de produção.

Quadro 1. Atividades e custos ocultos relacionados

Fonte: Adaptado Miller e Vollmann (1985).

Além disso, Miller e Vollmann (1985) afirmam em sua pesquisa que, os custos ocultos estão atrelados principalmente a falta de transparência das informações extraídas dos custos indiretos, e a alocação desses aos critérios de rateios tradicionais. Para tanto, ainda existem aqueles custos que estão atrelados a erros, falhas ou comportamentos, custos esses provocados por padrões que não estão estabelecidos pela empresa (Souza, Alberton, Marquezan, & Monteiro, 2013).

Para Neto (2009), os custos ocultos são considerados um dos temas mais complexos na área de custos, devido à grande dificuldade de mapeá-los. Em seu trabalho Silva (2018) realiza a classificação de custos ocultos por grupos, descrição e mensuração (quando calculada), além de identificar os respectivos autores de trabalhos anteriormente abordados, conforme o Quadro 2. Segundo o autor é importante frisar que a literatura traz diversos conceitos que muitas vezes se confundem, elevando a dificuldade em determinar todos os tipos de custos ocultos existentes.

AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÃO/TIPO DE CUSTOS OCULTOS	GRUPO DOS CUSTOS OCULTOS
(LIMA, 1991)	<ul style="list-style-type: none">• Estoque;• Espera;• Má controle;• Má gestão;• Não qualidade;• Obsolescência;• Setup;• Ociosidade;• Acidente de trabalho.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(SAVALL & ZARDET, 1991)	<ul style="list-style-type: none">• Absenteísmo;• Acidente de trabalho;• Não qualidade;• Perda de produtividade direta.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(LOBO, 1999)	<ul style="list-style-type: none">• Excesso de inventários;• Oportunidade de vendas perdidas;• Horas desperdiçadas;• Tempo não produtivo.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(COLENGHI, 2003)	<ul style="list-style-type: none">• Falta de coordenação no desenvolvimento do trabalho;• Ausência de cooperação entre os funcionários;• Pessoal ocioso e desinteressado;• Existência de “central de boatos”;• Falta de profissionalismo e incompetência do corpo diretivo.	CUSTOS OCULTOS COMPORTAMENTAIS
	<ul style="list-style-type: none">• Falta de profissionalismo e incompetência do corpo diretivo.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS

Custos Ocultos Estruturais: Análise em uma empresa prestadora de serviço de telecomunicações na cidade de Monteiro-PB

Josefa Camila Gregório de Brito, Antônio André Cunha Callado

(FEMENICK, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Custos tributários diferenciados; • Custo de embarque; • Custo de transporte e apoio; • Localização; • Tecnologia defasada; • Logística de distribuição; • Controles internos inadequados; • Reformas; • Manutenção ineficiente; 	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(ZAFFANI, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional ruim; • Críticas destrutivas; • Apatia das pessoas; • Falta de controles; • Falta de organização. • Falta de motivação e interesse; • Competição predatória; • Exteriorização da riqueza; • Desmotivação; • Morosidade. 	CUSTOS OCULTOS COMPORTAMENTAIS
(LEONE, 1997; LEONE, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de espera em filas; • Erros e falhas cometidas; • Custos de doenças; • Desperdícios causados pela falta de energia; • Máquinas desajustadas. 	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(FREITAS & SEVERIANO FILHO, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Setup</i>; • Espera; • Ociosidade; • Acidente de trabalho; • Estoque; • Obsolescência. 	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(DUTRA & BORNIA, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Rotação de pessoal. 	CUSTO OCULTO COMPORTAMENTAL
(HERCULANO, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra; • Sobra; • Retrabalho; • Refugo; • Ociosidade; • Ineficiência. 	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(PEDROSA NETO, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Setup</i>; • Retrabalho; • Estoques; • Ociosidade; • Perdas; • Litígios; • Acidente de Trabalho; • Atestado Médico; • Inspeção; • Movimentação inútil. 	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS

Custos Ocultos Estruturais: Análise em uma empresa prestadora de serviço de telecomunicações na cidade de Monteiro-PB

Josefa Camila Gregório de Brito, Antônio André Cunha Callado

(WELGACZ, SOUZA, CORSO, & DUCLÓS, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidade perdida;• Estoque.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(NAKAMURA, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Custo do clima pesado;• Custo da competição predatória;• Custo da arrogância;• Custo da politicagem;• Custo do amadorismo;• Custo da falta de criatividade.	CUSTOS OCULTOS COMPORTAMENTAIS
(BECHER, SOUZA, RODRIGUES, & CEZAR, 2011)	<ul style="list-style-type: none">• Desperdícios;• Ineficiência;• Absenteísmo;• Ociosidade;• Insatisfação de clientes;• Baixa produtividade.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS
(SILVA & SEVERIANO FILHO, 2011)	<ul style="list-style-type: none">• Espera;• Retrabalho;• Alta rotação;• <i>Stress</i>.	CUSTOS OCULTOS COMPORTAMENTAIS
(GOMES et al., 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Ociosidade;• Estoque do produto acabado;• Absenteísmo;• Atestado médico.	CUSTOS OCULTOS ESTRUTURAIS
(MONTEIRO, 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Inobservância;• Retrabalho;• Imagem negativa.	CUSTOS OCULTOS COMPORTAMENTAIS

Quadro 2. Classificações e grupos de custos ocultos

Fonte: Silva (2018, p. 46-49).

Diante do apresentado, pode-se afirmar que, os custos ocultos podem ser divididos em duas classificações (custos ocultos estruturais e comportamentais). Para o estudo desta pesquisa o foco ocorreu na classificação dos custos estruturais.

Santos et al. (2013) abordam que, os custos ocultos têm duas categorias que são: os custos ocultos resultantes de falhas no processo de informação e os custos resultantes das distorções. A primeira está atrelada ao comportamento das atividades relacionadas com o surgimento dos custos ocultos, enquanto a segunda está relacionada a má gestão, não qualidade, rotatividade de pessoal, *setup*, entre outras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, informando os principais procedimentos traçados para a coleta, o tratamento e a análise dos dados.

Portanto, a pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva, de natureza qualitativa, a qual procurou identificar os possíveis custos ocultos estruturais, incorridos em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações (provedor de *internet*), na cidade de Monteiro-PB.

Para Gil (1999), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o campo de estudo, aplica-se uma visão geral dos fatos verificados. Em relação à pesquisa descritiva, o autor aborda que, a mesma busca descrever as principais características de uma determinada população ou fenômeno.

Por sua vez, esta pesquisa possui natureza qualitativa. Para Appolinário (2006), pesquisa qualitativa é conhecida como um processo de coleta de dados que envolve diversas técnicas, sejam através de observações, fotografias, entre outros, desde que gere uma quantidade de informações para uma melhor organização dos dados.

Reforçando, Vieira (2007) descreve que “[...] a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo [...]”.

Por tratar-se de um estudo de caso, Vieira (2007) caracteriza esta pesquisa como um acompanhamento sistemático de um caso individual, que pretende entender situações e contextos mais gerais. Proporcionando ao pesquisador realizar um levantamento das condições de uma realidade específica que tem como oportunidade operar com todo o conjunto de fatores apresentados.

Quanto à delimitação da pesquisa, reportou-se apenas a empresa matriz (sede), sendo essa localizada na cidade de Monteiro-PB, localizada a 319 quilômetros da capital João Pessoa, segundo dados do último censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o mesmo possui cerca de 30.852 mil habitantes (IBGE, 2021).

A coleta de informações é operacionalizada pela aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas utilizadas (Markoni & Lakatos, 2002). Nesta pesquisa, a coleta de informações foi realizada através de entrevista composta por questões semiestruturadas. Conforme abordado por Martins e Theóphilo (2009, p. 86), “as técnicas observacionais são procedimentos empíricos de natureza sensorial”. Foi realizada uma entrevista com o proprietário/diretor da empresa.

Quanto à estrutura da entrevista, está subdividida em três seções para um melhor tratamento dos dados, conforme evidenciado a seguir no Quadro 3.

Conteúdo das Perguntas	
Quantidade	Sessão I – Perfil do Respondente
1	Sexo?
2	Grau de Instrução?
3	Área de Formação?
4	Cargo/Função?
5	Tempo de atuação no cargo?
6	Tempo de experiência na área?
Sessão II – Característica da empresa	
1	Número de funcionário?
2	Quais os serviços prestados?
3	Média de inclusão de clientes por mês?
4	Qual tempo para realização da prestação do serviço deste novo cliente?
5	Utiliza método de custeio? Qual? Possui alguma forma de controle dos custos?
6	Quais as etapas da prestação de serviço (quantidade de funcionários por etapa)?
Sessão III – Identificação das Disfunções	
1	A empresa controla problemas com os fornecedores da prestação de serviço?
2	A empresa controla problemas com os funcionários da prestação de serviços?
3	Quais erros são recorrentes durante a prestação de serviço?
4	A empresa trabalha com alguma meta de produção?
5	Em que momento da prestação de serviço a empresa sofre baixa de desempenho? O que poderia melhorar?
6	Há existência de equipamentos utilizados para a prestação do serviço? Quais? Há a manutenção desses equipamentos?
7	A empresa realiza capacitação/treinamento para a equipe?
8	Existe absenteísmo por parte dos funcionários?
9	Há fiscalização da utilização de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual)?
10	Em qual setor há uma maior demanda de recursos (Mão de obra ou Equipamentos)?
11	Há algum controle dos equipamentos utilizados na prestação de serviço (processo de estocagem e logística reversa)?
12	Ocorre cancelamento dos serviços prestados com recorrência? Caso ocorra, qual o mais recorrente e como a empresa tenta evitar?

Quadro 3. Conteúdo do Roteiro de Entrevista

Fonte: Adaptado (Silva, 2018).

Para a coleta de informações, também foi considerada a técnica de observação direta. Selltiz e Deusch (1974) apontam o papel desempenhado pelo método de observação direta destacando que sua adoção que possibilita o conhecimento de aspectos das atividades operacionais para a realização e o registro de observações.

Os procedimentos para análise dos dados consistem em extrair o sentido dos dados (áudio da entrevista e a visita técnica transcrita através do processo operacional – fluxograma), concluindo assim, sua representação e interpretação do significado em sentido amplo (Creswell, 2007).

Diante disso, este trabalho fundamentou-se na análise do discurso, conforme abordado Callado e Callado (2018), é através desta análise que é possível evidenciar os sentidos do discurso/fala do entrevistado, proporcionando assim, um melhor entendimento dos fatores trabalhos na pesquisa.

4 RESULTADOS

O processo de prestação de serviço em uma empresa de telecomunicações (provedor de *internet*) possui em sua estrutura o envolvimento de dois fatores chave, entre eles: materiais (insumos) e mão de obra. Diante disso, devem-se frisar duas questões importantes para uma boa eficiência operacional e satisfação do cliente, sendo esses, a qualidade versus tempo.

Com base nisso, esta pesquisa procurou identificar quais custos ocultos estruturais são passíveis de identificação no processo de prestação de serviços. Portanto, para responder a problemática abordada, realizou-se uma visita em um provedor de *internet* da cidade de Monteiro-PB, sendo esse um dos maiores e mais renomeados da cidade, onde através de uma entrevista ao Diretor/Empresário pôde-se observar e identificar todo o processo operacional da empresa, visando apontar as possíveis distorções provocadas pelos custos ocultos.

Na primeira seção teve como objetivo identificar o perfil do respondente/entrevistado em termos de grau de instrução, sexo, área de formação, atual cargo ou função na empresa, o tempo de atuação desse cargo e o tempo de experiência, conforme abordado no Quadro 4.

Estudo de caso	Cargo do Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo na Empresa	Tempo no Cargo	Nível de Escolaridade	Duração da entrevista e visita aos postos de trabalho
Caso 1	Diretor/ Empresário	M	41 anos	10 anos	10 anos	Ensino Médio	58:01mim

Quadro 4. Perfil do Entrevistado

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Segundo ponto abordado na entrevista foi a identificação das características da empresa, bem como o seu processo operacional. Diante disso, questionou-se o número de funcionários, os serviços prestados, a média de inclusão de clientes por dia, o tempo para realização da prestação do serviço desse novo cliente, se a empresa utiliza algum método de custeio, e qual a forma de controle dos custos para identificar as etapas da prestação de serviço.

“Quanto a quantidade de funcionários na área técnica, possuímos nove técnicos instaladores (sendo um técnico para reparação, duas equipes de instalação e duas equipes de manutenção geral) e dois supervisores, um dos técnicos e o outro da rede, eles organizam a demanda e o tempo de duração das atividades, e fecham as OS's” (DIRETORIA).

“A empresa não atribui nenhum método de custeio, não sabia que existia isso, apenas identificamos o tipo do serviço se é instalação, reparação ou remoção, e a demanda diária, a parti daí conseguimos medir uma média por equipe” (DIRETORIA).

“Mas em média, uma equipe que são dois técnicos, chega a atender entre quatro a seis OS's por dia, depende também do nível de complexidade daquele serviço, mas damos até 72 horas ao cliente, mas sempre realizamos antes, é só por precaução mesmo” (DIRETORIA).

Custos Ocultos Estruturais: Análise em uma empresa prestadora de serviço de telecomunicações na cidade de Monteiro-PB

Josefa Camila Gregório de Brito, Antônio André Cunha Callado

“[...] em média a atividade é feita entre 30:00 a 40:00 min., caso passe disso, o supervisor técnico já verifica qual o problema e tenta ajudar a equipe” (DIRETORIA).

Do exposto, observa-se que, a empresa não possui conhecimento sobre sistemas de custeios, mas projeta suas atividades com base nas Ordens de Serviço (OS)'s, percebe-se aqui que, o nível de interligação entre a parte contábil da empresa e a gerencial é limitado.

A organização interna de atribuição do serviço é realizada por dois supervisores (técnico e de redes), os mesmos realizam a distribuição, acompanhamento e fechamento da demanda diária.

O serviço é subdividido em três situações (instalação, reparação e remoção), sendo distribuídos por equipes, as quais executam em média quatro a seis ordens de serviço por dia, estimando uma limitação de até setenta e duas horas para inclusão do novo cliente. Dada as características da empresa, conforme abordado pelo entrevistado, pode-se concluir conforme o Quadro, a seguir.

Equipe Técnica (quant.)	Serviços Prestados	Média Clientes (Mês)	Média de tempo (prestação do serviço)	Método de Custeio	Nº de funcionários por serviço
11	Instalação Reparação Remoção	220	72 horas	Não utiliza	2 por equipe

Quadro 5. Característica da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Após questionamentos ao empresário, observou-se que a empresa parametriza suas Ordens de Serviço (OS)'s com base em médias diárias possíveis de execução por colaborador versus nível do serviço e qualidade, podendo identificar o processo operacional, conforme descrito na Figura 2.

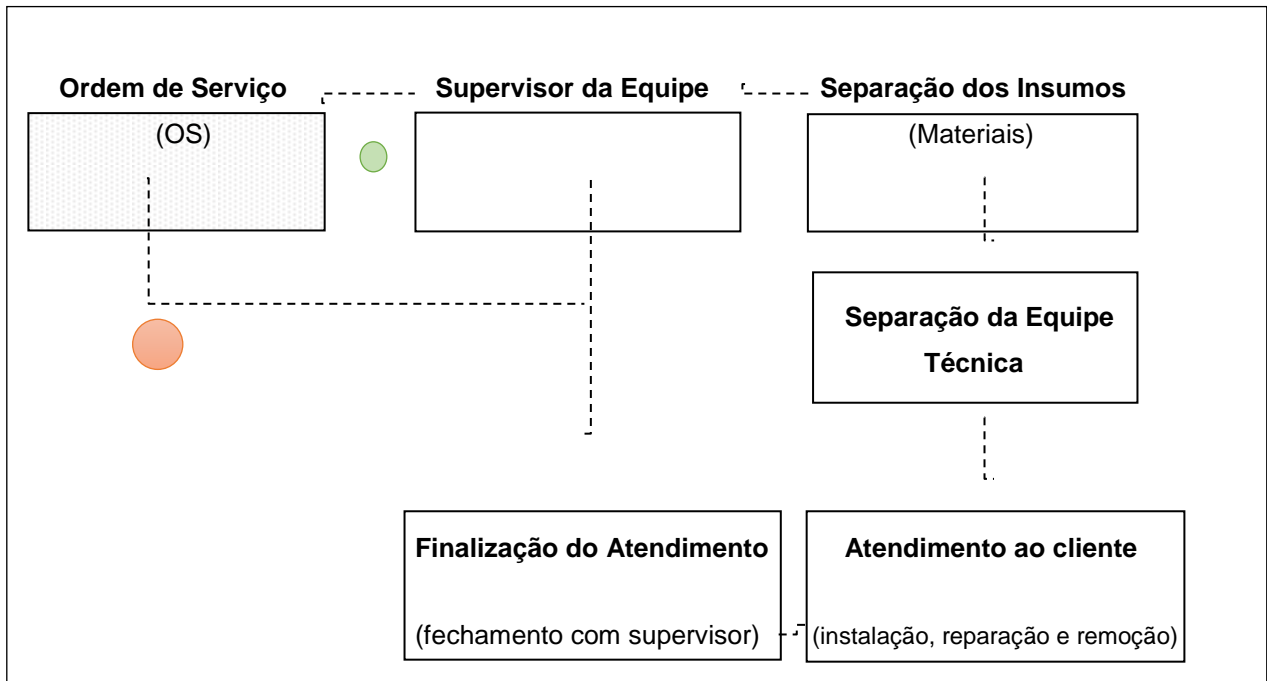


Figura 2. Fluxograma Empresarial do Setor Operacional

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Por fim, após o entendimento do processo operacional exposto (fluxograma), procurou-se identificar as possíveis disfunções para identificação dos custos ocultos. Portanto, questionou-se se a empresa controla possíveis problemas com seus fornecedores e funcionários:

“Quanto aos nossos fornecedores, já tive muitos problemas no começo. Porém, hoje em dia tento controlar melhor a forma de organização, agora controlamos o setor do estoque, realizo sempre compras com antecedência, porque existem materiais na nossa área que dependendo do caso só possuímos um fornecedor, e acaba que as vezes esse único fornecedor não possui em estoque” (DIRETORIA).

“Quanto aos funcionários sempre tenho, mesmo existindo dois supervisores de equipe é sempre complicado a organização e como são dois por equipe, sempre analisamos as parcerias que sempre desempenham melhor o trabalho” (DIRETORIA).

Ainda em relação à prestação de serviço, questionou-se sobre os erros recorrentes durante a prestação de serviço. Com base nisso, identificar se a empresa sofre baixo desempenho, e qual o nível de recorrência de cancelamento do serviço (remoção), por parte do cliente.

“Não utilizo controle dos custos, o preço do serviço é estipulado pelo mercado (meus concorrentes), faço apenas a média da inclusão dos novos clientes e dos materiais comprados, e tenho controle para amenizar os cancelamentos do serviço, tentando dar um serviço de qualidade e suporte diário, mas em geral a empresa tem faturamento” (DIRETORIA).

“Nessa questão de baixo desempenho e cancelamento, sofro quando um concorrente em específico derruba o preço do serviço de forma que eu não consigo baixar, nisso os clientes começam a cancelar, mas depois eles percebem que o serviço não tem a mesma qualidade e acaba voltando” (DIRETORIA).

Contudo, o gestor abordou que realiza metas anualmente para sanar os gargalos provocados pela perda da carteira de clientes, “existem promoções já programadas”, e que essas sempre superam a meta estabelecida, “já ocorreu de realizarmos até doze instalações por equipe por dia”. Diante dessa observação, indagou-se qual o nível de absenteísmo por parte dos funcionários, se a média diária varia entre quatro a seis ordens de serviço por dia.

“Não sei explicar, acredito claro, que como os funcionários recebem bonificações durante essa época de promoção, isso incentiva né?”, [...] “nossa demanda as vezes chega a triplicar, então todos vestem a camisa” (DIRETORIA).

Observa-se que a maior ênfase dos custos ocultos da empresa está focada no setor de mão de obra, em decorrência de alguns funcionários, a empresa necessita sempre está revessando o trabalho em grupo (equipe), para melhor comparação do nível de responsabilidade no trabalho. Ademais, percebe-se também que, a média diária varia entre quatro a seis atividades (OS's). No entanto, em períodos promocionais, há o dobro desse cenário.

Na entrevista, o gestor abordou que está ciente dessa problemática e que realiza processos para tentar saná-las. Um dos pontos importantes que o mesmo evidenciou foi a realização de capacitação/treinamento para a equipe, bem como a utilização e proteção dos equipamentos individuais de segurança (EPI)'s.

“Temos um técnico de segurança do trabalho em nossa empresa, são fornecidos cursos da área técnica e de segurança (NR 10 e NR 35) e distribuimos equipamentos de segurança para todos” (DIRETORIA).

Ainda com base no exposto, questionou-se qual setor há uma maior demanda de recursos se (Mão de obra ou Equipamentos) e quais os tipos de equipamentos utilizados para prestação de serviço, e se há a manutenção desses, há também algum controle dos equipamentos utilizados na prestação de serviço (processo de estocagem e logística reversa).

“Acredito que a mão-de-obra consuma mais os recursos, pois os equipamentos comprados são caros, mas é utilizado em comodato para os clientes, e o mesmo um dia acaba retornando para a empresa” (DIRETORIA).

“[...] são fornecidos o kit de ferramentas e EPI para os técnicos, sempre tem revisão por parte do supervisor e o técnico de segurança do trabalho, fazemos *checklist*” (DIRETORIA).

“[...] os demais equipamentos fornecidos, como o veículo e o kit de instalação do cliente, também são entregues a equipe, os veículos o gasto é maior, porque sempre estão em manutenção” (DIRETORIA).

Pode-se identificar como pontos causadores dos custos ocultos, a mão de obra em relação ao absenteísmo provocado pelos funcionários da empresa, bem como o tempo de atendimento ao cliente, pois como abordado pelo gestor há também gargalos no deslocamento de uma atividade para outra “porque o supervisor tem que ligar para o cliente, saber se está em casa, agendar, e às vezes os técnicos não encontram a casa do cliente”. Diante o exposto, há a necessidade de maior controle interno, quanto ao tempo e deslocamento das atividades.

Nessa perspectiva, mesmo existindo o controle dos equipamentos fornecidos, após a visita *in logo*, verificou-se que, esse controle não é tão eficaz, pois acarreta gargalos ocasionando assim custos ocultos. Uma observação feita ao gestor foi quando um equipamento de trabalho (veículo) passa por manutenção, como é executada a demanda do dia. Nesse sentido, o mesmo justificou-se explanando que, “as atividades param, e enviando o técnico para casa”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa permitiram identificar os principais pontos causadores de custos ocultos estruturais na prestação de serviço de uma empresa de telecomunicações (provedora de *internet*) localizada na cidade de Monteiro-PB.

Para tanto, constatou-se que as principais práticas ocasionadas pelos processos internos, bem como o absenteísmo provocado pela equipe, são consideradas em maior

índice, sendo essa verificada através da coleta de dados, via entrevista, com questões semiestruturadas, proporcionada por visita *in loco* (observação direta).

Embora, todo esforço provocado pela gestão para amenizar os gargalos, a empresa em si, necessita da realização de um mapeamento eficaz de todo o processo, atrelado à implantação de uma gestão estratégica dos custos.

Verificou-se também que, quanto às práticas contábeis da empresa, essas não estão atreladas à área gerencial, mas sim práticas relativas à gestão, planejamento, controle financeiro e estratégias de liderança.

De modo geral, permitiu-se verificar que, mesmo com a má gestão e o não controle do tempo das atividades executadas, a empresa não deixa a desejar nos atribuídos focados ao cliente, ou seja, a qualidade do atendimento ao cliente.

Ressalta-se que, quanto ao fornecimento de treinamento e qualificação do capital intelectual, é eficaz, refletindo com isso, o não aumento do índice de retrabalhos das atividades executadas.

Por fim, nos aspectos acadêmico e profissional, esta pesquisa pôde proporcionar mais entendimento do tema abordado, bem como a execução e compreensão do mesmo, através da realidade aqui exposta.

Durante a execução da pesquisa, foi possível identificar oportunidades futuras. Nessa perspectiva sugere que, seja destinado a atenção a mensuração em termos financeiros do cálculo total do impacto do custo oculto nas práticas de prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Thompson.
- Becher, R., Souza, C. C. de, Rodrigues, A. C., & Cezar, I. (2011). Identificação dos custos ocultos na produção de sementes de soja no município de Rondonópolis. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, 7.

- Callado, A. C. & Callado, F. M. R. A. (2018). Análise do processo de Construção de indicadores de desempenho operacional: Estudo de caso em um hospital público de hematologia. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*. vol. 15, n.2, Belo Horizonte, MG - DOI: <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4694>.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Femenick, T. R. (2005). A problemática e a solução para os “custos invisíveis” e “custos ocultos”. *Revista da FARN*, 4(1/2), p. 49-61. Recuperado de: <http://www.revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/106/118>. Acesso em: 29/mai/2021.
- Ferrari, M. J., & Borgert, A. (2016). Custos e produção na prestação de serviços: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Management Control Review*. 1(1), p. 24-42, 2016.
- Freitas, J. B., & Filho, C. S. (2007). Apreciação dos custos ocultos do processo sucroalcooleiro em uma usina de álcool na Paraíba. *Revista Gestão Industrial*, 3 (1), p. 52-63. <http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482007000100005>.
- Freitas, J. B., Almeida, M. L. de., & Costa, I. (2008, Jan/Abr). Custos ocultos e agronegócio: discussões acerca de um caso observado. *Custos e @gronegócio*, on line – 4(1).
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Recuperado de: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/monteiro/panorama>>. Acesso em 06/jul/2021.
- Kormann, D. S. (2016). Custos Ocultos: Identificação na Empresa Slywear Ind. e Com. de Conf. Ltda. (*Trabalho de Conclusão*). MBA em Controladoria. Centro Universitário de Brusque, UNIFEBE, Brusque.
- Leone, G. S. G. (1997). *Curso de Contabilidade de Custos*. Editora Atlas, São Paulo.
- Leone, R. J. G. (2007). Os 12 mandamentos da gestão de custos. FGV Editora.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Miller, J. G., & Vollmann, T. E. (1985). The Hidden Factory. *Harvard Business Review*, 63(5), 142. Recuperado de: <http://hbr.org/1985/09/the-hidden-factory>. Acesso em 28/jun/2021.
- Neto, P. C. (2009). Uma contribuição na identificação dos custos ocultos na produção de uma indústria de cerâmica. (*Dissertação de Mestrado*). Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, João Pessoa, Paraíba.
- Neves, D. V. G. das. (2019) Influência dos custos ocultos na construção civil: análise de um empreendimento em Belém do Pará. *Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade – CODS*, Belém, PA, 10.
- Porto, W. S., Rengifo, G. L. P. S. G., Souza, J. A., Oliveira, D. L., & Souza, E. F. M. de. (2016). Desvelando o impacto dos custos ocultos da qualidade não conforme. *Congresso Brasileiro de Custos*, Recife, Pernambuco, 22.
- Santos, M. I. da C., Filho, P. A. M. L., & Santos, M. L. da C. (2020). Análise do Absenteísmo enquanto um tipo de Custo Oculto em uma Instituição de Ensino Pública. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 1(2), p. 57-65, ISSN: 2236-3667, DOI 10.18696/reunir.v10i2.939.
- Savall, H., & Zardet, V. (1991). *Maitriser lês coûts eat lês perfomances cachês*. Paris.
- Selltiz, J., & Deusch, C. (1974). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 687 p.
- Silva, D. H. L da., & Callado, A. A. C. (2017). Identificação dos custos ocultos no agronegócio: um estudo nos engenhos produtores de cachaça do brejo paraibano. Associação de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, ANPCONT, Belo Horizonte, Minas Gerais, 11.
- Silva, D. H. L da., (2018). Custos Ocultos Estruturais: um estudo no âmbito do setor agroindustrial da cachaça do estado da Paraíba. (Dissertação). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa-PB.
- Silva, J. F., & Leite, M. S. A. (2021). Uso do método ABC para o levantamento e análise dos custos de desenvolvimento de softwares em uma empresa de tecnologia. *Management Control Review*. 6(1), p. 67-83.
- Silva, P. C. P. da. (2008). Rastreamento dos custos ocultos em operações de serviço: estudo de caso em uma sociedade de economia mista. Com controle estatal na

Custos Ocultos Estruturais: Análise em uma empresa prestadora de serviço de telecomunicações na cidade de Monteiro-PB

Josefa Camila Gregório de Brito, Antônio André Cunha Callado

Paraíba. Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa-PB.

Silva, P. C. P. da., & Filho, C. S. (2011). Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre observação em uma sociedade de economia mista no Brasil. *Revista Gest. Prod.*, São Carlos, 18(3), p. 499-508.

Sítima, B. F. B. (2001). *A contabilização dos custos ocultos na empresa: uma abordagem aos custos com o absentismo numa central termoelétrica*. Lisboa: ISCTE.

Souza, M. A. de., Alberton, J. R., Marquezan, L., & Monteiro, R. (2013). Fatores determinantes de ocorrência de custos ocultos: estudo em uma cooperativa agroindustrial de arroz do Rio Grande do Sul. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337 Blumenau, 9(1), p. 06-27, doi: 10.4270/ruc.2013101.

Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (Org.) (2007). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV.

Welgacz, H. T., Souza, A., Corso, J. M. del., & Duclós, L. C. (2008). Custos ocultos nas operações de exportações brasileiras de carne. *Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, Paraná, 15.

Data de Submissão: 31/01/2022

Data de Aceite: 30/04/2022