

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

T65
B57

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Departamento de Contabilidade e Atuária

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003517

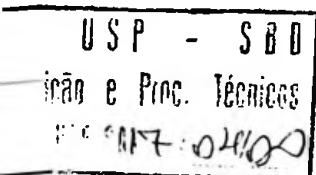
GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICABILIDADE DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC EM BANCOS



FRANCISCO ANTONIO BEZERRA

Orientador: Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.



São Paulo
Janeiro/2000

49977

FICHA CATALOGRÁFICA

Bezerra, Francisco Antonio

Gestão estratégica de custos : um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em bancos / Francisco Antonio Bezerra. -- São Paulo, 2000.

198 p.

Dissertação - Mestrado.

Bibliografia.

1. Custeio baseado em atividades 2. Instituições financeiras - Custos 3. Custo - Controle 4. Contabilidade gerencial I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

CDD-657.42

T657.42 B574g
T79928



20600003517



Powered by MidProcess - www.logprocess.com.br

Dedico este trabalho a minha esposa, Alessandra.

AGRADECIMENTOS

Uma lista de agradecimentos nunca é completa e esta não tem a pretensão de ser uma exceção a essa regra. Desta forma, agradeço a todos que de alguma maneira me incentivaram no caminho difícil de um curso de Mestrado.

Agradeço especialmente a algumas pessoas que se tornaram peças fundamentais para a realização deste trabalho:

Ao amigo Fábio Araújo Pinheiro, que, num sábado, até então, despretensioso, convidou-me a fazer parte de uma empresa que daria uma verdadeira reviravolta em minha vida.

Aos sócios da empresa Estratege Assessoria Empresarial, Guiomede Guilardi Filho e Rogério Orsolini, pelo apoio e confiança.

Aos diretores do “Banco Líder”, cuja confiança permitiu a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento, pela dedicação e pelas melhorias que só foram alcançadas devido a sua valiosa orientação.

Ao Prof. Dr. Masayuki Nakagawa e ao Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, pelo auxílio na concretização do trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos que por um longo período mostrou-se imprescindível.

Ao amigo Carlos Renato Theóphilo, cujo brilhantismo e serenidade foram, muitas vezes, fontes de inspiração e apoio.

A minha família, pelo incentivo.

A minha esposa, pela paciência, apoio e pelos cuidados sempre presentes.

RESUMO

As organizações de uma maneira geral estão diante de uma fascinante e perturbadora modificação na forma de competir.

A “hipercompetição” descrita por D’Aveni (1995:9) é uma descrição clara do que as empresas estão enfrentando: “um ambiente de intensas mudanças, onde concorrentes flexíveis, agressivos e inovadores invadem mercados erodindo, fácil e rapidamente, as vantagens de protagonistas grandes e bem-situados”. O autor ainda afirma que nenhuma organização é capaz de construir uma vantagem duradoura num ambiente como este e que, pelo contrário, esforços concentrados de sustentação de uma vantagem podem comprometer a real competitividade das empresas. A lógica é que as vantagens só duram até que os concorrentes copiem ou superem as manobras do pioneiro. Em um ambiente onde as vantagens são rapidamente erodidas, sustentá-las em vez de construir novas, pode ser um erro.

A verdade é que está cada vez mais difícil se manter competitivo no mercado de hoje. As novas formas de comercializar aproximam vendedores e consumidores que, na realidade, estão separados por distâncias continentais; isso faz com que a globalização seja mais real do que muitas empresas gostam de admitir.

E, como não poderia deixar de ser, os bancos também estão sofrendo com essas alterações no mercado.

Este trabalho demonstra, de forma prática, que uma metodologia de custeio baseada em atividades pode ser útil na determinação e avaliação da estrutura de custos de uma empresa, em especial das instituições bancárias, auxiliando nas decisões que venham permitir o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável (Gestão Estratégica de Custos).

ABSTRACT

Modern organizations are facing a startling and somewhat fascinating change at the way they compete nowadays.

The "hypercompetition" described by D'Aveni (1995:9) is a clear description of what companies face: "an environment of sudden change, on which agile, aggressive and innovative competitors break into markets and quickly erode away the advantage of the well-placed incumbents." The author still asserts that no single organization can be capable of building up a long lasting edge on this kind of environment but on the contrary major efforts to keep this initial advantage might derail the company's competitiveness. The logic from behind the scene is that any eventual competitive advantage can last as long as the competitors imitate or outsmart the incumbent's practices. When it comes to an environment on which any advantage rapidly vanishes, supporting it instead of construing novel ones could be a mistake.

The truth is that it has been harder and harder to maintain yourself competitive in today's market. The newest trading relations get consumers and producers together whereas they can be far apart thus making globalization more real than many companies would like to admit.

Not to mention that banks suffer from these new trends as well.

This paper wishes to demonstrate, in a practical manner, that a costing methodology based on activities can be useful at determining and evaluating the cost structure within a company, especially when applied to financial institutions, helping them on the decisions that will allow them to establish a long-standing competitive advantage (Strategic Management of Costs).

SUMÁRIO

RESUMO	I
ABSTRACT	II
INTRODUÇÃO	1
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA DE PESQUISA	3
1.1. O SETOR BANCÁRIO NUM AMBIENTE DE ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA.....	3
1.2. A CONCORRÊNCIA NO SETOR FINANCEIRO.....	5
1.3. A DIVERSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS BANCÁRIOS.....	6
1.4. CLIENTES E A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	9
1.5. OBJETIVO DO TRABALHO	12
1.6. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	13
1.7. ASPECTOS-CHAVE DO ESTUDO	16
1.8. O BANCO LÍDER S/A.....	16
1.9. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	17
1.10. SIGILO DAS INFORMAÇÕES.....	18
2. O SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO NO SISTEMA EMPRESA.....	20
2.1. A VISÃO DE SISTEMA	20
2.2. AS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABERTOS.....	25
2.3. SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	29
3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CUSTOS EM EMPRESAS DE SERVIÇO.....	35
3.2. ACUMULAÇÃO E ALOCAÇÃO DOS CUSTOS	37
3.3. OS PROBLEMAS DOS ATUAIS SISTEMAS DE CUSTEIO	41
3.4. UMA PROPOSTA DE SOLUÇÃO - CMS.....	48
3.5. OBJETIVOS DO CMS	60
4. CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)	62
4.1. O QUE É E COMO FUNCIONA O ABC?.....	66
4.2. ELEMENTOS DO MÉTODO ABC	69
4.3. LIGANDO OS DIVERSOS CONCEITOS	89

4.4. EVOLUÇÃO DO CONCEITO ABC.....	93
5. ABC EM BANCOS.....	100
5.1. CARACTERÍSTICAS DOS CUSTOS EM BANCOS.....	100
5.2. APLICAÇÃO DO ABC EM BANCOS.....	105
6. O ESTUDO DE CASO DO BANCO LÍDER S/A	120
6.1. SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	120
6.2. MODELO PARA APURAÇÃO DE RESULTADO	122
6.3. INFORMAÇÕES SOBRE OS CUSTOS	124
6.4. O PROJETO PILOTO	127
6.5. DEFINIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO MODELO	127
6.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	140
6.7. DEFINIÇÃO DO PRODUTO (PAG-CON).....	141
6.8. MACROVISÃO DO PAG-CON.....	141
6.9. DEPARTAMENTALIZAÇÃO DOS CUSTOS	143
6.10. LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES (MAPEAMENTO DO PROCESSO).....	145
6.11. O ÍNDICE DE CUSTEIO DE RECURSOS.....	151
6.12. EXEMPLO DO CUSTEIO	158
6.13. CUSTEIO DAS ATIVIDADES	164
6.14. CUSTEIO DOS OBJETOS.....	167
6.15. CUSTEIO DAS MODALIDADES DO PRODUTO	169
6.16. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM A METODOLOGIA TRADICIONAL	170
6.17. USO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELO ABC	178
6.18. BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES NO USO DO ABC	179
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
GLOSSÁRIO.....	189
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	193

INTRODUÇÃO

Este trabalho descreve de forma teórico-prática a implementação de um sistema de informação de custos em uma instituição financeira.

O sistema de custos descrito teve como base para modelagem de sua estrutura os conceitos básicos da metodologia de custeio baseada em atividades (Activity-Based Costing – ABC). No entanto, fez-se também uma descrição das características de outras metodologias de custeio empregadas em outros setores de atividades e adaptadas para as empresas de serviços.

Apesar de ter um foco fortemente prático, foram descritas e avaliadas com profundidade as bases teóricas que envolvem a modelagem de um sistema de informações baseado em atividades, bem como, as evoluções sofridas por essa metodologia desde os conceitos iniciais até o que está sendo denominado terceira geração do ABC.

Dedica-se parte deste trabalho também para avaliar se os conceitos definidos pelo ABC se adaptam ao tratamento da estrutura de custos bancários dada suas características próprias.

A metodologia demonstrada, apesar de seguir regras determinadas pela metodologia de custeio baseada em atividades, possui algumas peculiares criadas, às vezes, para se adaptar ao tratamento de fatores que dizem respeito exclusivamente às empresas de serviço.

Além de descrever como foi implementada a metodologia de custeio baseada em atividades, também são abordados aspectos como: o ambiente que motivou a opção por esta metodologia de custeio, o que mudou nas

informações geradas por essa metodologia em comparação com as metodologias tradicionais, em que contexto do sistema de informações corporativo estão inseridas as informações geradas por esse sistema de custos e que tipo de decisões podem ser tomadas, levando em consideração a informação de custos gerada por atividade ou mesmo por processo.

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA DE PESQUISA

Nos tópicos que se seguem são descritas algumas das variáveis que estão determinando as bases sobre as quais os bancos estão competindo no mercado atual.

1.1. O setor bancário num ambiente de estabilização econômica

Os anos 80 marcaram o setor bancário como sendo a era do “lucro fácil”. Lucro calcado principalmente nos altos índices de inflação e também na proteção de mercado que, até aquele momento, estavam praticamente fechado às instituições estrangeiras.

O alto faturamento gerado pela inflação escondia perigosamente graves problemas de ineficiência. Segundo Nassif (1994:46) “Havia uma elevada inflação, todo mundo faturava com a inflação alta e a competição se dava exclusivamente em cima de ampliação da rede de agências, da compra de cartas-patente, e não em cima de indicadores de produtividade”. O autor ainda cita algo que reflete bem os problemas da época: “Até meados dos anos 70 havia grandes bancos que não tinham sequer consolidação de contas, que não tinham ainda um processo de Contabilidade de Custos por agência e outros controles que hoje começam ser considerados como “arroz e feijão” do setor”.

No entanto, um fato digno de nota foi a rápida adaptação do sistema financeiro brasileiro à estabilização da moeda. É claro que essa adaptação não foi igual para todos. Algumas dezenas de bancos fecharam suas portas, mas

esses acontecimentos só comprovaram o que se escondia por trás dos altos ganhos gerados pela inflação.

Aliado à perda dos lucros inflacionários o setor financeiro iniciou um processo de desregulamentação e conseqüente aumento da participação de bancos estrangeiros no país. A partir desse momento, foram fixadas as novas regras que iriam nortear as atitudes no setor: maior competição e a flexibilização das operações.

A função dos bancos na economia nacional foi alterada nesse meio tempo. Os bancos já não estão apenas preocupados em ganhar dinheiro no *float* sobre capitais esquecidos em contas correntes. Os bancos passam a se preocupar com o que deveria ser sua função principal, a intermediação entre o poupador e o investidor.

Os ganhos, hoje mais difíceis de serem realizados, verificam-se como decorrência da prestação de serviços de intermediação financeira.

Mas essas instituições estão se dando conta de que não basta apenas ter a vontade de prestar esse serviço; ganha, agora, quem empresta dinheiro a juros mais baixos e, sobretudo, quem gerencia melhor os custos que suportam a prestação desse serviço.

O reposicionamento da função dos bancos na economia brasileira abriu caminho para uma fonte de renda mais sólida para essas organizações: as tarifas sobre a prestação de serviços.

Em resumo, fecharam-se as portas dos "lucros fáceis" e abriram-se outras onde os resultados das decisões administrativas têm um impacto maior.

É, portanto, cada vez mais clara a necessidade de uma modernização gerencial nesse setor.

Para se adaptar a esses fatores, os bancos partiram para uma batalha de ajustes em seus gastos. A redução dos custos e o aumento da eficiência tornaram-se elementos fundamentais para se eliminar a dependência dos ganhos inflacionários.

1.2. A concorrência no setor financeiro

Não há dúvidas de que a concorrência torna o mercado mais dinâmico e isso resulta na melhoria dos serviços aos clientes e no aumento na competitividade do setor. É exatamente isso que está acontecendo no mercado financeiro brasileiro. A forte entrada de competidores internacionais tem gerado uma reviravolta no mercado.

Em março de 1997, a chegada do Banco HSBC iniciou uma turbulência sem precedentes no setor financeiro nacional, abrindo as portas para os competidores internacionais iniciarem suas atividades (Santander e Banco Bilbao Vizcaya) ou aumentarem suas operações no Brasil (Sudameris, Bank Boston e Citibank).

No final de 1995, de um total de 231 bancos, apenas três estrangeiros estavam entre os vinte maiores por ativo. Em 1999, de 190 bancos, sete são estrangeiros. Nesse período, a participação dos bancos estrangeiros no mercado brasileiro evoluiu de 3,7% no final de 1995, para 15,4% em 1999 (Luca, 1999:B1).

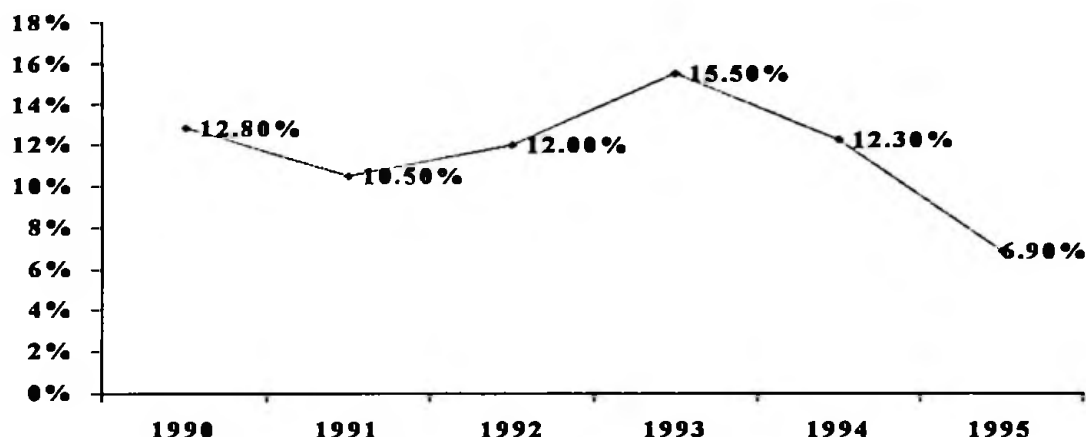
O desenho atual da competição no mercado financeiro pode ser comparada a uma luta entre Davi e Golias; de um lado, os bancos nacionais e do outro, as grandes potências estrangeiras e seu poder econômico. A favor dos competidores nacionais, no entanto, está o forte conhecimento do mercado que, em muitos casos, pode ser o ponto de desequilíbrio nessa competição.

Contudo, os competidores nacionais terão que encontrar outras armas além do conhecimento do mercado; entre elas, estará a especialização em determinadas áreas do setor, o que significa chegar a padrões de excelência comparáveis aos competidores internacionais.

1.3. A diversificação dos produtos bancários

As instituições financeiras podem ser estudadas em duas fases, pois em cada uma delas o comportamento destas organizações é completamente distinto: quando a inflação é alta e quando a economia é estável.

Em função da queda dos índices de inflação, a participação da **renda gerada pelas instituições bancárias** no PIB brasileiro alterou-se drasticamente, como pode ser observado na Figura 1.

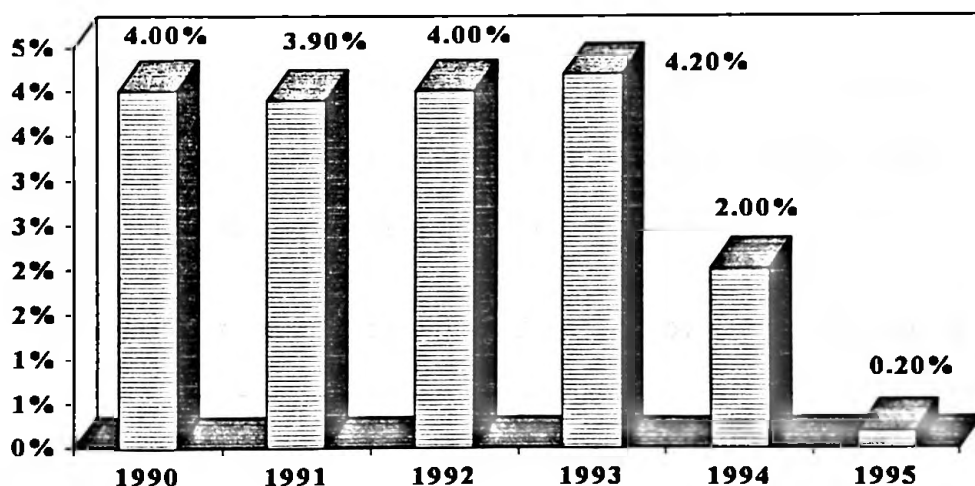


Fonte: Cunha (1998, pg.180)

Figura 1 – Participação das Instituições Financeiras no PIB

A perda com a diminuição dos ganhos no *floating* foi sentida duramente pelos bancos, que tiveram que encontrar alternativas para substituir tais receitas.

A Figura 2 demonstra a diminuição da participação da **receita de intermediação financeira** dos bancos no PIB nacional após o início da estabilização econômica.



Fonte: Cunha (1998, pg. 181)

Figura 2 – Receita de Intermediação Financeira / PIB

A diminuição das receitas de intermediação financeira e o aumento da competição deram início à destruição de um ambiente no qual as instituições financeiras eram apenas espectadoras passivas em um mercado protegido e até então não muito interessante aos competidores estrangeiros.

A estabilização dos preços, a quebra das barreiras comerciais e a grande facilidade de movimentação de capitais entre os países redefiniram as fronteiras e o novo campo de batalha.

O ambiente competitivo empurrou os bancos nacionais em busca de soluções para questões cruciais referentes a sua escala, custos, maior eficiência, produtividade e capacidade de oferecer produtos competitivos a seus clientes.

Dentro desse novo ambiente, a diversificação dos produtos bancários tornou-se essencial na conquista e na manutenção de clientes.

Um exemplo simples a ser observado são as seguradoras que, ao se utilizarem da capacidade de distribuição das agências, vêm se tornando uma grande fonte de recursos para os bancos. Assim, a sobrevivência das organizações financeiras depende agora, mais do que nunca, da busca incessante de novas fontes de receita e de inovações na forma de competir.

A organização que melhor administrar essas novas características de mercado estará um passo à frente de seus competidores.

1.4. Clientes e a qualidade na prestação de serviços

Para completar o desenho do novo ambiente no qual estão inseridas as organizações financeiras, precisamos descrever o que os clientes esperam delas.

Sobre o assunto, Moreira Filho (1994:75) argumenta que:

Quando tivermos um sistema economicamente mais estável, os bancos terão que apresentar custos explícitos e diretos. Serão necessárias tarifas bancárias para Cobrança, Folha de Pagamento, etc. Vai ser muito mais fácil você [empresa que recebe o serviço do banco] saber exatamente quanto está te custando cada serviço que você está recebendo. Isto será melhor para a empresa, que saberá o seu custo e poderá exigir um serviço mais eficiente e melhor. Será melhor para o banco que terá uma receita direta, ao invés de ter uma receita indireta, sujeita aos desperdícios do caminho, causados pela regulamentação do Banco Central.

O cenário descrito no parágrafo anterior já é uma realidade e evidencia outro fator que está determinando a forma como as instituições financeiras estão competindo: as exigências dos seus clientes. Com a forte dependência da cobrança de tarifas e pela forma tão "explícita" como isso ocorre, as exigências dos clientes se tornaram tão corriqueiras quanto diversificadas. E isso, é claro, reflete-se em maiores custos.

Nos anos 90, os clientes se tornaram muito mais do que a etapa final do processo de formação de um produto ou da prestação de um serviço. Eles se transformaram em mais um fator de preocupação na luta pela competitividade.

Para Campos (1992:6) a competitividade pode ser traduzida na forma como os clientes enxergam as empresas. Ser e manter-se competitivo significa ter e manter a preferência dos consumidores.

Só que essa preferência geralmente é conseguida à custa de muito dinheiro e na perspicácia de utilizá-lo para encontrar alternativas ou cortar desperdícios no meio do caminho entre a produção e a entrega do produto ao cliente.

Carcione (1990:19) define o consumidor do mercado financeiro de hoje como "um cliente difícil" e relaciona algumas das novas características desenvolvidas a partir do próprio desenvolvimento da sociedade e, também, pela existência da concorrência. São elas:

✓ **Os consumidores são sofisticados.** Eles pesquisam e comparam as compras lendo todos os anúncios e malas diretas para saber que produtos e que vendedores melhor satisfazem suas necessidades. Eles fazem perguntas difíceis. Os consumidores experientes podem ter um conhecimento maior do mercado financeiro que os próprios funcionários do banco.

✓ **Os consumidores são independentes.** A melhor educação, mais dinheiro e a miríade de vendedores lutando por seus negócios acabaram por corroer a lealdade do consumidor e a encorajá-lo a tomar decisões independentes a respeito dos produtos.

✓ **Os consumidores são ocupados.** Eles querem meios eficientes e convenientes para terem acesso e investir seu dinheiro.

O que explica o sucesso das contas de gerenciamento de caixa, dos caixas automáticos e das linhas de crédito automáticas.

✓ **Os consumidores fazem questão de ter um excelente serviço.** Eles não se importam em usar um caixa automático para ter o seu dinheiro do dia-a-dia, mas, se tiverem alguma dúvida ou problema, querem uma assistência vinda de funcionários eficientes, educados e capacitados; caso contrário, não hesitarão em ir para outra instituição.

✓ **Os consumidores querem flexibilidade e conveniência.** Eles querem pacotes financeiros híbridos para terem serviços múltiplos, como a escolha de um investimento entre vários de uma corretora, ou como ter uma linha de crédito em sua conta corrente.

✓ **Consumidores diferentes percebem valores diferentes.** Alguns são caçadores de desconto, que desejam os produtos e serviços da forma mais econômica possível. Outros, são consumidores conscientes do valor do que querem - produtos e serviços de alta qualidade - estando dispostos a pagar mais por eles.

✓ **Os consumidores querem registros contábeis simplificados.** Apesar dos consumidores terem necessidades de serviços financeiros mais complexos, atualmente querem menos papelada e melhores registros.

Estas são as principais variáveis com as quais as instituições financeiras estarão trabalhando para definir sua posição no mercado financeiro brasileiro.

1.5. Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como objetivos identificar a importância das informações gerenciais nesse novo contexto em que se encontram as instituições financeiras, avaliar as atuais metodologias de custeio no que se refere à geração de informações válidas para tomada de decisão, bem como, apresentar uma proposta, aplicando conceitos da metodologia de **Custeio Baseado em Atividades** (Activity-Based Costing - ABC), com a finalidade de demonstrar as modificações necessárias aos atuais sistemas de custos, para adaptá-los ao novo ambiente.

Pretende-se, também, estabelecer um referencial teórico e prático que possa servir como orientação, tanto no que se refere a estudos posteriores (acadêmicos), como no auxílio à implementação de sistemas calcados no método de custeio baseado em atividades.

Como ponto de partida, serão adotados os seguintes pressupostos:

1. Os sistemas de custeio são peças de suporte importantes no estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável.
2. A informação gerada por um sistema de custo que tem o método de custeio baseado em atividades é mais compreensível, confiável e oportuna do que a informação que é produzida pelas metodologias de custeio tradicionais.
3. As medidas de desempenho incorporadas a um sistema de custo que possui o método de custeio baseado em atividades podem ser alinhadas a um conjunto de objetivos estratégicos. Supõe-se, assim,

que este sistema possa gerar informações válidas para a tomada de decisões estratégicas.

1.6. Metodologia de Pesquisa

A realização deste trabalho baseou-se na metodologia de pesquisa empírica, dada a natureza exploratória deste estudo. Segundo Gil (1991:45):

A pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Complementando o raciocínio sobre esta forma de pesquisa, o autor afirma que este tipo de pesquisa pode envolver:

- ✓ Levantamento bibliográfico
- ✓ Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- ✓ Análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Utilizou-se o método do **Estudo de Caso** como instrumento central de realização da pesquisa. Foram também utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de aplicação de questionários utilizados em entrevistas pessoais, para melhor descrição e compreensão do estudo.

O Estudo de Caso pode ser descrito como sendo uma tentativa de compreender a dinâmica de determinados fatores em um grau profundo de investigação, mas limitado a um cenário simplificado.

Segundo Gil (1991:58), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o autor o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, sendo as principais:

1. O estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas;
2. A ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo;
3. Simplicidade dos procedimentos;
4. A probabilidade de uma afirmativa baseada em evidência empírica ser verdadeira é maior do que a probabilidade de uma afirmativa não-empírica ser verdadeira. Evidência empírica cuidadosamente obtida é o corretivo saudável e necessário para as crendices do homem e um meio salutar de diminuir sua ignorância.

Os estudos de caso podem ser subdivididos em dois grupos: no primeiro a classificação se faz em relação ao número de casos analisados e o no segundo, os estudos de casos são classificados segundo sua abrangência ou enfoque do estudo.

Quanto ao número de casos, existem os estudos de um só caso ou de múltiplos casos.

Para Donaire (1997:11), o estudo de um único caso “deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos, e venha a se transformar num caso revelador para o pesquisador”.

Donaire (1997:12), sobre a classificação que se refere ao enfoque dos estudos de caso, comenta que:

Em relação ao enfoque, se o caso envolver mais que uma unidade de análise, estaremos às voltas com uma pesquisa segmentada, como ocorre quando um caso único se refere a um dado programa que é constituído por vários projetos. Se isso não ocorrer e se tivermos (sic) interessados em analisar o programa em questão global, estaremos diante de um estudo holístico.

Classifica-se este trabalho como um estudo holístico, analisando o problema sob uma ótica global, constituído de um único caso, podendo ser, assim, declarado possuidor de apenas uma unidade de análise.

Como se pode perceber, pela escolha de um estudo de caso como instrumento de comprovação do que neste trabalho é discutido, o método utilizado pode ser classificado como sendo o **indutivo** na medida em que analisam-se as particularidades encontradas no estudo e, de certa forma, tenta-se generalizar as conclusões para instituições similares que estejam enfrentando problemas semelhantes.

1.7. Aspectos-chave do Estudo

No estudo de caso em questão foram utilizadas as seguintes fontes de evidência:

- a. pesquisa bibliográfica: fundamentação teórica do assunto tratado no estudo de caso, contextualização, base conceitual, aplicabilidade, utilidade e outros aspectos relacionados ao estudo;
- b. entrevistas pessoais: entrevistas com membros participantes do projeto, inclusive consultores contratados para sua consecução, e a própria gerência do projeto;
- c. documentação: principal fonte de informação. A documentação foi constituída principalmente de relatórios expedidos durante as diversas fases de execução do projeto;
- d. observação direta: fonte secundária de informação. Caracterizou-se pela presença física do pesquisador nas instalações onde o estudo foi realizado. A função principal foi a de perceber a importância das informações de custos para a organização, através dos recursos dispensados para a realização dos projetos, nível de abrangência alcançado pelas informações geradas, etc.

1.8. O Banco Líder S/A

Escolheu-se um grande banco de varejo de notória importância no mercado brasileiro para ser o objeto de estudo deste trabalho.

Pretende-se com a escolha do Banco, o qual denomina-se Banco Líder S/A, testar a aplicabilidade e a validade dos conceitos apregoados pelo método

de custeio ABC no setor financeiro, bem como, observar o comportamento das diversas variáveis envolvidas na metodologia proposta.

Deve-se considerar também que em seu setor de atividades, o Banco Líder é um dos pioneiros na aplicação dessa metodologia de custeio.

Para se chegar aos objetivos pretendidos foi desenvolvida inicialmente uma análise dos relatórios gerados na implementação do projeto e depois foram realizadas entrevistas com o intuito de se obter maiores esclarecimentos sobre a metodologia utilizada.

1.9. Análise e Descrição dos Dados

Neste trabalho foram enfocados aspectos tais como:

- a. razões que levaram à implementação do sistema de custo calcado no método de custeio baseado em atividades (ABC);
- b. forma de implementação do sistema de custo;
- c. comparação entre as metodologias tradicionais de custeio e o ABC;
- d. os benefícios conseguidos;
- e. potencial de utilização das informações do sistema de custos;

Objetivou-se alcançar os seguintes resultados:

- a. confirmação da aplicabilidade do método de custeio ABC em instituições financeiras;
- b. evidenciação dos potenciais benefícios que se pode esperar do método ABC;

c. evidenciação de como desenhar e implementar um método de custeio baseado em atividades que permita alcançar esses benefícios;

d. identificação do real valor do ABC.

Levando em consideração o objetivo final do trabalho descreveu-se o caso adotando a estrutura analítico linear, cuja sequência é a seguinte:

a. definição do problema da pesquisa;

b. explicação da metodologia utilizada;

c. apresentação e análise dos dados obtidos; e

d. exposição das conclusões e proposições.

1.10. Sigilo das Informações

Não se acredita que este trabalho possa de alguma forma trazer problemas quanto ao tratamento de informações sigilosas, pois visou-se, sobretudo, exemplificar a metodologia empregada pelo banco para custear seus produtos e não informar quanto eles custam. Prova disso é que o trabalho foi realizado com valores hipotéticos, necessários, tanto para a melhor visibilidade da aplicação da metodologia utilizada, como para fundamentação das próprias críticas que podem surgir como decorrência da avaliação da metodologia adotada.

Acima de tudo, o interesse maior foi de responder a questões relevantes e dignas de estudos mais aprofundados, tais como: A metodologia mostrou-se eficaz? Houve realmente uma melhoria na informação para a tomada de decisões?

Reitera-se que o objetivo foi tratar da implementação da metodologia de custeio (ABC), já bastante difundida em termos teóricos, mas muito incipiente no que tange a demonstração das aplicações práticas no Brasil e em especial no setor bancário. Buscou-se solidificar o que já se conhece sobre essa metodologia e/ou desmitificar aspectos a ela atribuídos e sem fundamento prático que os sustente.

CAPÍTULO 2

O SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO NO SISTEMA EMPRESA

2.1. A Visão de Sistema

Diversos são os trabalhos que discutem os conceitos da teoria dos sistemas, são exemplos, os de: Bertalanffy (1977); Churchman (1972); Bio (1996), dentre outros. A idéia central que sempre se sobressai nesses trabalhos é a visão de sistema como um conjunto de partes que, possuindo funções distintas, unem-se para atingir um único objetivo.

Desta forma, enfocar sistemicamente algo significa entender a existência de partes que são guiadas por objetivos de uma unidade maior.

Esse tipo de visualização permite:

- ✓ entendimento do sistema em análise sob uma perspectiva geral;
- ✓ identificar as partes de que é composto o todo;
- ✓ identificação dos fatores que unem os componentes do sistema; e
- ✓ entendimento das relações entre o sistema e o ambiente.

O enfoque sistêmico pode ser utilizado como um instrumento de análise para aumento da percepção da função das partes na consecução dos objetivos globais.

Churchman (1972:51) estabelece em seu trabalho os elementos constituintes de um sistema, sendo eles: objetivos, ambiente, recursos, componentes e a administração do sistema.

2.1.1. Objetivos

É fundamental para que se possa obter resultados satisfatórios com um sistema que seus objetivos sejam claramente definidos. Os objetivos de um sistema se confundem com a razão pela qual foi motivada a criação e a implementação do sistema.

A definição dos objetivos deve ser direcionada pelo profundo conhecimento de dois fatores:

- ✓ O objeto principal do sistema; e
- ✓ As variáveis ambientais (macro sistema) que possam exercer influência sobre o desempenho do sistema.

Ao se definir o objetivo de um sistema sem levar em consideração estes fatores pode-se incorrer em dois tipos de erros: limitar a abrangência dos sistemas fazendo com que eles não sejam capazes de trabalhar com fatores importantes para a consecução de seus objetivos ou, por outro lado, ampliar demais os limites de um sistema fazendo-o trabalhar com variáveis não relevantes para se atingir os objetivos previamente estabelecidos. Como o tratamento dessas variáveis resulta em um certo nível de custo, pode-se estar, neste caso, gerando desperdício (Riccio, 1989:24).

Dos objetivos de um sistema se depreendem suas medidas de rendimento que são criadas como forma de saber até que ponto o sistema está funcionando como o planejado. Riccio (1989:23), sobre esse assunto, afirma que “a grande importância das medidas de rendimento está no fato de que elas permitem a avaliação da performance do Sistema, permitindo a comparação

mais precisa entre os objetivos e os resultados obtidos". Riccio ainda nos chama atenção para uma característica importante na definição das medidas de desempenho de um sistema. O autor declara existir uma forte ligação entre as medidas de rendimento, os objetivos e o administrador do sistema. Como as medidas de rendimento são um reflexo do entendimento que o administrador faz do sistema e já que esse entendimento pode diferenciar entre administradores distintos, as medidas de rendimento refletem os aspectos relevantes específicos de cada administrador.

2.1.2. Ambiente do Sistema

O ambiente representa tudo aquilo que ***é importante*** para se alcançar o objetivo do sistema e se encontra fora de seus limites, ou seja, são fatores que interessam ao sistema mas ***não são passíveis de serem controlados por ele***.

O ambiente pode ser entendido como uma rede de sistemas (subsistemas) interrelacionados que, juntos, formam uma unidade macro na qual o sistema em análise é apenas uma parte do todo.

Churchman (1972:58) demonstra como determinar se algo faz parte do sistema ou de seu ambiente. Segundo o autor tudo depende das respostas a serem dadas a duas perguntas simples:

1. *Posso fazer alguma coisa a respeito disso? (Controlabilidade)*
2. *Isso tem importância com relação aos meus objetivos? (Importância)*

Se a resposta a essas perguntas for um duplo “não” ou um “sim” seguido por um “não”, a variável não está dentro do sistema nem no ambiente; ela simplesmente não impacta o sistema.

Se a resposta a essas perguntas for um duplo “sim”, a variável deve ser classificada como um fator interno ao sistema e não como sendo parte do ambiente, já que se detém controle sobre ela.

No caso em que a resposta a primeira pergunta for um “sim” e para segunda um “não”, estaremos diante de uma variável ambiental, importante para o atingimento dos objetivos e sobre a qual não se tem influência alguma ou pelo menos não de forma significativa.

2.1.3. Recursos

Os recursos representam o conjunto de tudo o que está à disposição do sistema para que este atinja seus objetivos.

Os recursos representam o meio pelo qual o sistema consegue se comunicar com o ambiente (macro sistema), fazer o processamento das entradas (*input*) e gerar a saída (*output*) no cumprimento de suas finalidades.

2.1.4. Componentes do Sistema

Os componentes dos sistemas são definidos por Riccio (1989:31) como sendo “as partes menores em que se subdividem os sistemas e que desempenham as suas missões específicas. São os subsistemas”.

A razão que motiva a identificação dos componentes de um sistema se encontra na necessidade de entendimento e delimitação das funções dos

subsistemas para que estes possam auxiliar no alcance dos objetivos do sistema maior.

A partir da identificação e estudo dos componentes, fica também simplificada a tarefa de se fixar medidas de desempenho para os subsistemas. Estas medidas serão adequadas para estimular os subsistemas em suas missões sem que se esqueçam do conjunto.

Como as missões dos subsistemas (pessoas, grupos ou departamentos na empresa) são definidas levando em consideração a missão maior do sistema, os componentes do sistema trabalham em uma relação de interdependência (acompanhados por medidas de desempenho específicas) para que o sistema maior (empresa) possa alcançar seus objetivos.

2.1.5. Administração do Sistema

O administrador do sistema é o encarregado pela definição das missões dos subsistemas, pela alocação dos recursos disponíveis, definição das medidas de rendimento e pelo acompanhamento do desempenho dos subsistemas e do sistema global.

A administração do sistema é responsável pelo controle das operações do sistema dentro do que foi predefinido tendo, também, sob sua responsabilidade a manutenção da integridade do sistema.

É necessário o entendimento de que tudo que ocorre no sistema será influenciado pela forma como o administrador encara a alocação dos recursos, as missões dos subsistemas e o objetivo global do conjunto de subsistemas. Nesse momento, os sistemas e seus elementos formadores adquirem a

característica da *flexibilização* que surge sob influência do administrador, pois, a função de um sistema varia de acordo com a compreensão sobre a forma de aplicação dos recursos, objetivos e medidas de desempenho idealizadas pelo administrador. E não seria um exagero afirmar que elas são únicas para cada administrador.

Essa influência causada pelo administrador pode, em certos momentos, gerar prejuízos ou não ao conjunto de subsistemas. Se os objetivos do sistema forem definidos ou entendidos de forma incorreta, todas as decisões que dizem respeito à alocação de recursos, definição de medidas, bem como acompanhamento do desempenho do sistema conterão este viés.

2.2. As Empresas como Sistemas Abertos

O que se discutiu até aqui faz com que se possa encontrar nas empresas características que as enquadram perfeitamente como sistemas abertos sob a ótica dos sistemas. Segundo Bio (1996:19):

Os sistemas abertos envolvem a idéia de que determinados inputs são introduzidos no sistema e, processados, geram certos outputs. Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam bens e serviços a serem fornecidos ao mercado.

A Figura 3 demonstra uma empresa vista sob o aspecto das relações existentes entre ela e o ambiente externo.

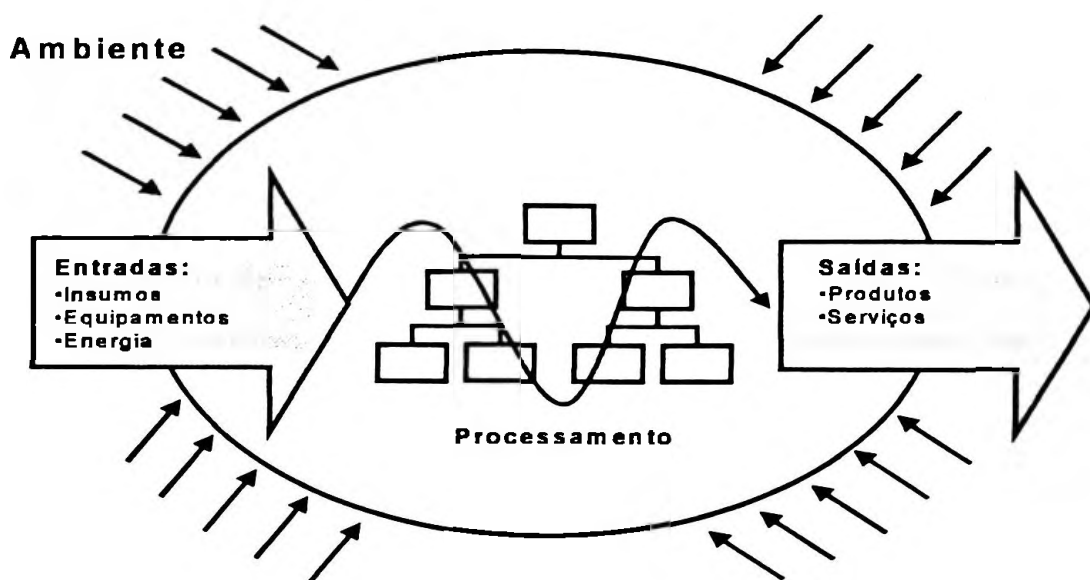


Figura 3 – Empresa como sistema aberto

Schein (apud Chiavenato, 1987:363) ratifica a idéia de entendimento da empresa como um sistema ao relacionar aspectos que, de acordo com o autor, deveriam ser levados em consideração na definição das organizações sob o enfoque sistêmico, são eles:

- ✓ A organização deve ser considerada um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente;
- ✓ A organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente;
- ✓ A organização deve ser visualizada como consistindo de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros.

Deve-se analisar o comportamento de tais subsistemas em vez de se analisarem simplesmente os fenômenos organizacionais em função de comportamentos individuais;

- ✓ Uma vez que os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outro ou dos outros;
- ✓ A organização existe em ambiente dinâmico que compreende outros sistemas. O funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio ambiente;
- ✓ Os múltiplos elos entre a organização e o meio ambiente tornam difícil a clara explicação das fronteiras de qualquer organização.

A adoção desses conceitos nos leva a encarar as organizações e passar a explicar e entender suas partes (subsistemas) pela visão e compreensão do todo (empresa).

A estrutura organizacional existe para auxiliar a empresa no atingimento de seus objetivos através da organização interna de suas atividades.

O **Sistema Empresa** é definido pela FIPECAFI (1995:43) como sendo dividido em seis subsistemas fundamentais, sendo eles:

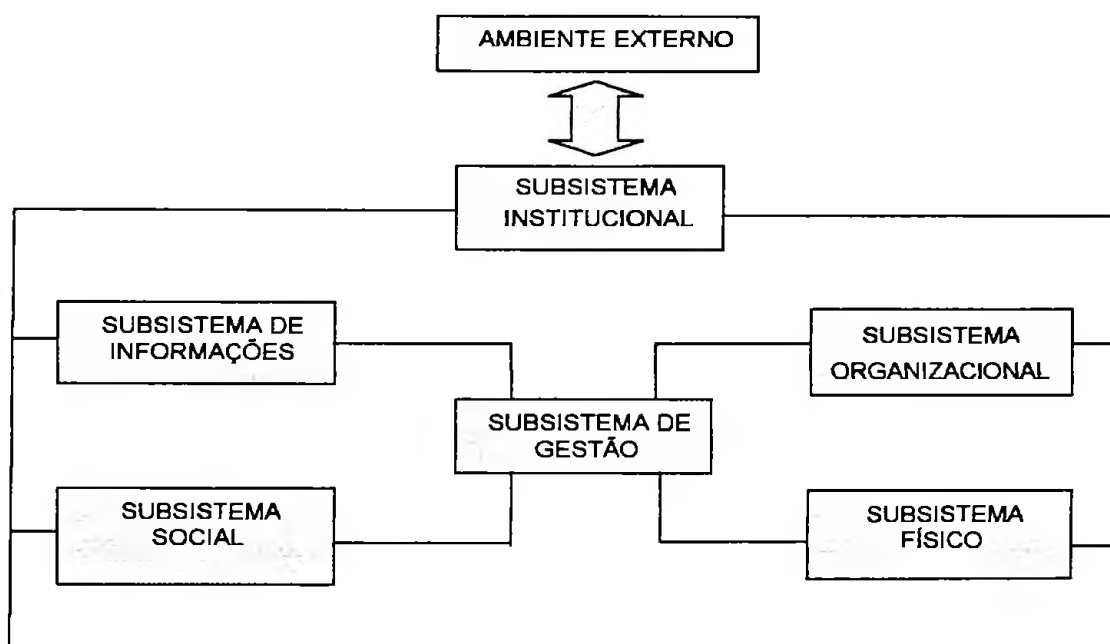
1. **Subsistema Institucional:** no qual estariam definidos todos os valores e crenças que estão arraigados na organização. Geralmente idealizado pelos fundadores da organização, norteia os demais

subsistemas empresarias, na medida em que são traduzidos em "formas de agir".

2. **Subsistema Social:** é o conjunto formado pelas pessoas da organização. Representa o conjunto de todas as características relacionadas às pessoas que estão presentes e influenciam todas as ações da empresa, como: objetivos pessoais, capacitação, necessidades, motivação, etc.
3. **Subsistema Organizacional:** constitui a forma como a empresa se subdivide para executar suas diversas atividades (Departamentos). Representa a forma como estão distribuídas a autoridade e a responsabilidade dentro da organização.
4. **Subsistema de Gestão:** responsável pelas atividades de gerenciamento da organização no que diz respeito ao planejamento, tomada decisão e controle das ações. O relacionamento dinâmico entre a empresa e o ambiente é determinado pelas decisões tomadas no âmbito desse subsistema.
5. **Subsistema Físico:** diz respeito aos recursos físicos (exceto pessoal) disponíveis para execução das atividades necessárias ao atingimento da missão da empresa. Sua utilização está diretamente ligada as decisões tomadas dentro do subsistema de gestão.
6. **Subsistema de Informação:** tem como função básica a manipulação de dados para gerar informações capazes de auxiliar as decisões, dando suporte às atividades desenvolvidas no subsistema de gestão.

Os diversos subsistemas de informações existentes dentro da empresa formam o **Sistema de Informações**, que tem como atividades principais o recebimento dos dados, o processamento e a geração da informação.

A Figura 4 demonstra graficamente como seria o sistema empresa e seus subsistemas.



Fonte: Adaptado de FIPECAFI (1995, pg.44)

Figura 4 – Sistema Empresa

2.3. Subsistema de Informação

Após descrever como enfocar sistemicamente uma organização - um conjunto de subsistemas com funções distintas interagindo para atingirem os objetivos maiores do sistema empresa - destaca-se um dos seus subsistemas, que corresponde de fato ao foco deste trabalho: o Subsistema de Informação.

Responsável pelo tratamento dos dados e fornecimento de informações que irão auxiliar na tomada de decisão por parte dos administradores, o Subsistema de Informação é peça fundamental na condução de um negócio. É através dele , ou pelo menos assim deveria ser, que são acompanhadas as performances dos componentes de todos os outros subsistemas, como também é dele a responsabilidade pela transmissão de informações que indiquem movimentos significativos do ambiente que exijam uma resposta rápida da empresa ou que forcem a organização a repensar seus caminhos.

Dentro das atribuições de um Subsistema de Informação ou, simplesmente, Sistema de Informação, está a tarefa de monitorar questões de cunho estritamente operacionais como também subsidiar, quando necessário, questões que envolvam redirecionamentos estratégicos.

Acredita-se que os Subsistemas de Informação estão, em grande parte das empresas, resumidos aos Sistemas de Informação Contábil. Cabe, então, uma análise sobre se eles estão realmente preparados para esse tipo de tarefa.

2.3.1. Sistema de Informação Contábil

Segundo Ludícibus (1994:28):

A Contabilidade reflete um dos aspectos dos anseios mais arraigados no homem hedonístico, isto é, põe ordem nos lugares onde reinava o caos, toma pulso do empreendimento e compara uma situação inicial com outra mais avançada no tempo. De certa forma, o “homem contador” põe ordem, classifica, agrega e inventaria o que o “homem produtor”, em seu anseio de produzir, vai, às

vezes desordenadamente, amalhando, dando condições a este último para aprimorar cada vez mais a quantidade e a qualidade dos bens produzidos, por meio da obtenção de maiores informações sobre o que conseguiu até o momento.

Ao descrever a história da sua evolução, o autor já vislumbra o que teria sido o objetivo “primitivo” da Contabilidade: fornecer informações capazes de auxiliar no gerenciamento e aumento da riqueza de seu usuário.

Da origem da Contabilidade até os nossos dias, as relações comerciais foram modificadas se não completamente reinventadas. Gerar e controlar a riqueza dos atuais conglomerados econômicos tornou-se uma tarefa bem mais complexa do que acompanhar o escambo realizado nas grandes navegações do século XV.

A evolução das relações comerciais e os caminhos traçados pela revolução industrial a partir de meados do século XVIII demonstraram que seriam necessários bem mais do que um tratado sobre partidas dobradas para explicar, descrever e controlar as diversas relações econômicas de uma sociedade cada vez mais intrincada.

Iudícibus (1994:42) descreve a Contabilidade como uma ciência “essencialmente utilitária, no sentido de que responde, por mecanismos próprios, a estímulos dos vários setores da economia”.

Como descrito pelo autor, a Contabilidade tem sofrido as influências do meio no qual está inserida e se adaptado às novas necessidades requeridas

por seus usuários. Só que isso tem ocorrido de forma bem lenta, o que não condiz com a velocidade dos acontecimentos no mundo dos negócios.

A principal utilização do sistema contábil pelas empresas tem sido a de valer-se dos reportes emitidos pela **Contabilidade Financeira**, cuja principal função é gerar informações econômico-financeiras para comunicar aos interessados externos (acionistas, credores, governo, dentre outros) as consequências das decisões tomadas pelos administradores. Cabe ressaltar que a Contabilidade Financeira é fortemente regulada pelos chamados **Princípios Contábeis Geralmente Aceitos**, assumidos como base de padronização e fiscalização por parte das entidades governamentais.

A outra forma de tratamento dos dados contábeis é a que ocorre via **Contabilidade Gerencial**, que atua com o intuito de fornecer informações para atender às necessidades internas da administração.

A informação da Contabilidade Gerencial tem como foco a observação e o monitoramento das operações da empresa em seus departamentos, processos, produtos e serviços. Em virtude das necessidades internas, a Contabilidade Gerencial tem expandido suas fronteiras e trabalhado com informações não financeiras tais como cálculo da satisfação de clientes, qualidade, tempo de processos, etc.

Ao contrário da Contabilidade Financeira, a Contabilidade Gerencial não está atrelada a regras ou imposições legais e se adapta às necessidades de informação de seus usuários internos.

O resultado disso é que o impacto causado pelas mudanças ambientais exige mudanças tão ou mais significativas na forma como são tratadas as informações pela Contabilidade Gerencial.

Historicamente, os primeiros indicadores de Contabilidade Gerencial concentravam-se em fornecer informações sobre os custos de transformação, indicadores como custo por hora trabalhada, custo por processo ou custo por trabalhador (Johnson e Kaplan, 1996).

Johnson e Kaplan (1996:8) afirmam que “A meta dos sistemas era identificar os diferentes custos dos produtos intermediários e finais da empresa, e fornecer uma referência para medir a eficiência do processo de transformação”.

O aumento da competição, diversidade na produção, aumento da complexidade dos processos e maciços investimentos em novas tecnologias não foram acompanhados pela Contabilidade Gerencial. Problemas como a distorção nos custos dos produtos, informações atrasadas e agregadas demais não permitiam a visualização de pontos onde poderiam ser efetivadas melhorias. Sendo assim, foi se tornando imperiosa a necessidade de imprimir melhorias nos sistemas de informação gerenciais.

CAPÍTULO 3

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Ao se descrever a modificação ambiental e a necessária readaptação dos bancos (Capítulo 1), assumiu-se que essas instituições enquadram-se no conceito de sistema aberto, na medida em que, dentre outros aspectos, recebem e tratam informações do ambiente para possíveis correções que se possam fazer nos seus rumos. Entretanto, apresenta-se a seguinte questão: Estariam seus sistemas de informação gerenciais aptos a auxiliá-las neste tipo de decisão ?

As mudanças advindas com a perda dos lucros inflacionários e as novas características na competição fizeram com que as instituições financeiras criassem o hábito de monitorar seus custos.

Diante dessa nova realidade, os sistemas de informação gerenciais tornam-se peças fundamentais na validação das decisões de curto e longo prazo. No entanto, ao buscarem ferramentas ágeis para cálculo do custo de seus produtos, os bancos se depararam com metodologias de custeio que, enraizadas nos conceitos contábeis, muitas vezes não eram capazes de responder, de forma satisfatória, em termos de compreensão e fácil aplicabilidade, a muitas de suas necessidades.

As metodologias de custeio tradicionais baseadas em volume e vinculadas a uma realidade onde os custos da mão-de-obra direta eram o principal componente do custo do produto, não mais refletiam o crescimento da importância dos custos indiretos: gastos com a depreciação, desenvolvimento de produtos, processamento de dados, etc.

A necessária expansão das organizações financeiras na busca de ganhos de escala juntamente com a crescente diversificação levaram a um crescimento dos gastos indiretos. O resultado disso foi a colocação dos atuais sistemas de custeio em xeque quanto a sua eficácia no tratamento dos custos e sua capacidade de gerar informações relevantes.

Cabe, desta forma, a busca pela delimitação do impacto causado pelas novas características dos custos nessas organizações, onde os custos fixos e indiretos vão se tornando cada vez mais relevantes, bem como faz-se necessário encontrar uma metodologia de custeio que se adeque ao novo momento vivido por essas empresas e seus custos.

3.1 Caracterização dos Custos em Empresas de Serviço

Os custos em empresas de serviço apresentam algumas diferenças relativamente aos das empresas industriais. São elas:

- ✓ Os produtos finais de uma empresa de serviço **não possuem uma forma tangível** (ex.: saque em conta corrente, depósito, etc.).
- ✓ A produção de uma empresa de serviços **não pode ser estocada** para vendas futuras. Desta forma, grande parte dos gastos tem que ser considerados de período e, de certa forma, a maioria é custo fixo.
- ✓ Os custos das empresas de serviços estão atrelados, em parte, a sua **capacidade** de prestação do serviço. Grande parte dos custos é vinculado a serviços que ficam disponíveis

independentemente de sua utilização (ex.: estrutura das agências, caixa 24 horas, etc.). É claro que uma parcela dos custos da prestação dos serviços é proveniente da sua **utilização** por parte dos clientes (ex.: depreciação de equipamentos, fitas para impressão, envelopes, etc.).

- ✓ Existe uma dificuldade natural no setor de serviços que é a **variedade** que pode ser assumida por um produto, ao que se denomina de **Modalidades do produto**.

O fato pode ser entendido através de um serviço aparentemente simples: o serviço de cobrança oferecido pelos bancos. Ao analisar-se esse produto bancário pode-se, à primeira vista, considerá-lo com formato bem definido e de fácil generalização. No entanto, esse produto pode conter várias formas de se constituir, que variam de acordo com a necessidade do cliente. O cliente pode querer trabalhar com envio de documentos ao banco (borderô), que ficará com a obrigação de digitar, imprimir e enviar os boletos de cobrança, ou o cliente pode fazer a digitação dos documentos em sua empresa e passar para o banco as informações dos títulos via fita magnética, ou, ainda, o cliente pode preferir que o banco faça a impressão parcial dos boletos de cobrança (sem o nome e o endereço do sacado) e os envie para a empresa que acabará de preenchê-los e se encarregará de enviá-los.

Enfim, um mesmo produto pode assumir modalidades distintas de acordo com o cliente. Sendo assim, pode consumir mais ou menos recursos da instituição que oferece o produto.

Se preferir um exemplo mais simples, bastaria analisar um empréstimo concedido a um correntista (possui cadastro) e a um não correntista (não possui cadastro). Só esse fato já muda o consumo de recursos de um mesmo produto. Essa é uma característica que torna mais complexo o entendimento do comportamento dos custos no que se refere à forma como se desenrola o consumo dos recursos e dificulta por conseguinte a determinação mais aprimorada dos custos desses produtos. Uma generalização e a cobrança de uma única tarifa, independentemente da modalidade de serviço, pode trazer graves consequências no que diz respeito ao resultado dessas organizações.

- ✓ Os funcionários de uma empresa que presta serviços acabam tendo **um maior contato com os consumidores**. Desta forma, gastos com treinamento e qualificação da mão-de-obra têm uma importância maior nesse tipo de empresa. Este tópico chama a atenção para o fato de que neste ramo de negócio alguns tipos de gastos indiretos podem ser relevantes e fundamentais.

3.2. Acumulação e Alocação dos Custos

A tomada de decisão baseada em custo pressupõe, obviamente, que os administradores saibam quanto custa algo. O que o administrador vê ou

gostaria de ver custeado é chamado **Objeto de Custeio**, que pode ser caracterizado como uma atividade, departamento, produto ou mesmo uma região de atuação da empresa, para os quais uma mensuração individual de custo seja desejada.

Para custear um objeto de custeio são executados dois processos: o primeiro é a **acumulação de custos** que classifica e reúne os custos em grupos de gastos dependendo de suas características. A acumulação ocorre em contas existentes nos sistemas contábeis tradicionais, que acabam se tornando, de modo geral, a base de qualquer sistema de custeio. O segundo processo é a **alocação de custos**, que atribui custos para um ou mais objetos de custeio, de acordo com critérios previamente definidos (Horngren et all., 1996:122).

Segundo Horngren et all (1996:490), a alocação dos custos possui quatro grandes propósitos:

- ✓ Prever os efeitos econômicos das decisões: os administradores devem estar cientes do impacto de suas decisões na organização, como por exemplo, inclusão de novo produto aproveitando a atual estrutura de distribuição.
- ✓ Obter motivação: a alocação de custos pode às vezes influenciar e incentivar esforços alinhando objetivos departamentais aos objetivos da corporação.
- ✓ Avaliação de ativos e de performance: os custos são alocados aos produtos para determinar o custo em estoque (não existente

em empresas prestadoras de serviço) bem como o custo dos produtos vendidos. Essa alocação é utilizada também no planejamento e na avaliação de performance.

- ✓ Justificar custos e obter ressarcimentos: casos onde o custo foi fator determinante na fixação de preços. Um exemplo disso seriam os contratos com entidades governamentais nos quais é prevista a possibilidade de ressarcimento por parte do governo se ocorrerem gastos acima do estipulado em contrato de realização do serviço.

Existem três tipos básicos de alocação de custos. São eles:

1. **Alocação de custos para as unidades organizacionais:** os diversos tipos de custo são atribuídos às unidades da empresa por critérios que se baseiam inicialmente no consumo de recursos por cada unidade (pessoal, material de consumo, etc.), no entanto, custos comuns a diversas unidades (ocupação, depreciação de equipamentos/móveis, etc.) são distribuídos utilizando critérios dos mais diversos como espaço ocupado, hora máquina, etc. Estes critérios geralmente não representam com clareza a forma como são consumidos os recursos.
2. **Realocação de custos de uma unidade para outra:** quando departamentos prestam serviços ou provêem produtos para outros departamentos, seus custos são repassados para os departamentos consumidores. Departamentos que são

exclusivamente mantidos para dar suporte aos demais departamentos repassam todos seus custos a esses consumidores.

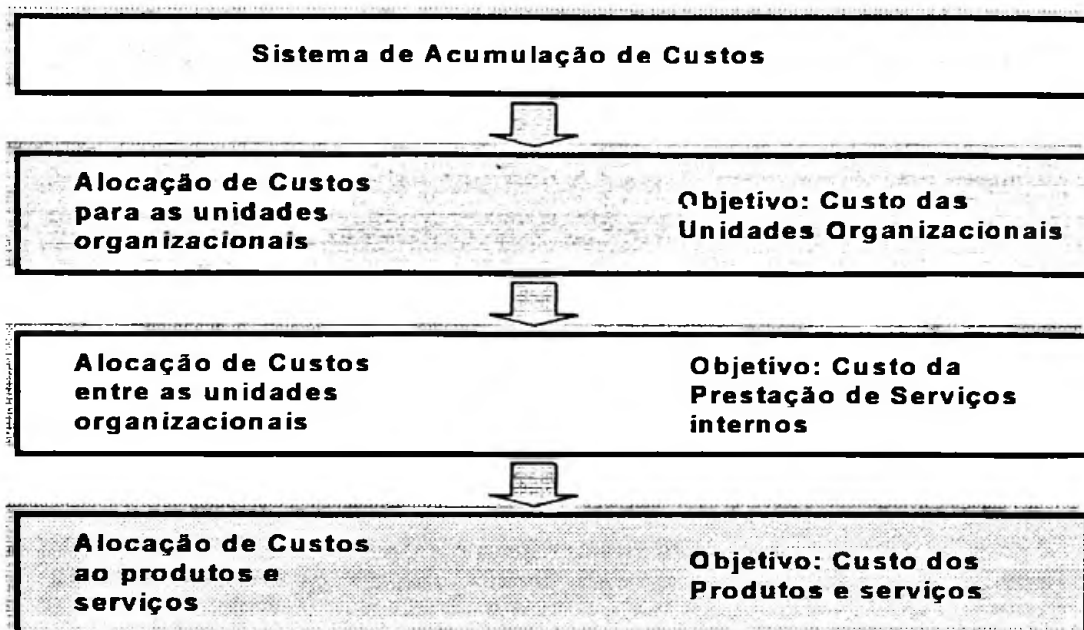
Para Kaplan e Atkinson (1998:62) existem três motivos para a alocação dos custos dos departamentos internos prestadores de serviço:

- ✓ Exercita maior controle sobre o consumo de recursos por parte dos departamentos prestadores de serviço e a quantidade de serviços prestada;
- ✓ Permite a possibilidade de comparação entre os custos da utilização de serviços internos e serviços que poderiam ser prestados por empresas de fora; e
- ✓ Permite o controle do nível de qualidade dos serviços prestados internamente.

3. Alocação dos custos departamentais aos produtos e serviços:

passo final na distribuição dos custos resultantes das alocações anteriores. Os custos agrupados nos departamentos são então distribuídos aos produtos em cada departamento. Os critérios para essa alocação são discutidos a seguir, pois merecem um destaque especial.

A Figura 5 Demonstra os três tipos de alocação.



Fonte: Horngren et all, 1996, pg. 492

Figura 5 – Tipos de alocação de custos

3.3. Os Problemas dos Atuais Sistemas de Custeio

Johnson e Kaplan (1996:1) discutem os porquês da perda de relevância dos atuais sistemas de informações gerenciais. Os autores iniciam sua obra descrevendo o seguinte cenário:

ATUALMENTE, as informações de Contabilidade Gerencial, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização, são atrasadas demais, agregadas demais, e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gerentes.

Na mesma obra, um pouco adiante, os autores descrevem as conseqüências da ineficiência dos atuais informes gerenciais:

1. Informações que pouco agregam e às vezes atrapalham no processo de tomada de decisão.

Os informes da Contabilidade Gerencial são de pouca valia para os gerentes operacionais, no seu empenho de reduzir custos e melhorar a produtividade. Tais informes afetam, freqüentemente, a produtividade, por demandarem dos gerentes operacionais tempo tentando entender e explicar divergências apresentadas, pouco tendo a ver com a realidade econômica e tecnológica de suas operações. Ao não propiciarem informações oportunas e detalhadas sobre o rendimento dos processos, ou ao enfatizarem insumos como mão-de-obra direta, relativamente insignificantes no ambiente de produção atual, os sistemas de Contabilidade Gerencial não apenas deixam de fornecer informação relevante para os gerentes, como também desviam sua atenção de fatores críticos para o desempenho da produção.

2. A imprecisão dos sistemas atuais em fornecer o custo dos produtos.

Os sistemas de Contabilidade Gerencial tampouco conseguem fornecer custos precisos dos produtos. Os custos são distribuídos pelos produtos por medidas simplistas e arbitrárias, normalmente baseadas na mão-de-obra direta, e que não representam as demandas de cada produto sobre os recursos da empresa.

3. Existe uma pressão sobre a gerência para que ela tome decisões com base nas demonstrações de resultados tradicionais e periódicas.

Os horizontes dos gerentes se restringem ao ciclo de curto prazo do demonstrativo mensal de

resultados (...) Assim sendo, pressões para o lucro de curto prazo podem levar a um decréscimo no investimento de longo prazo.

Os autores finalizam o raciocínio com uma afirmativa não menos importante.

Os sistemas de Contabilidade Gerencial atuais fornecem um objetivo enganoso para a atenção gerencial e deixam de propiciar o conjunto relevante de indicadores que reflita adequadamente a tecnologia, os produtos, os processos e o ambiente em que opera a organização.

3.3.1. Informes Atrasados Demais

Quando Kaplan e Johnson afirmam que os informes gerenciais são atrasados demais indicam a ainda forte relação (dependência) dessas informações dos procedimentos contábeis de elaboração de demonstrativos para informes externos.

Apesar de terem como base as informações geradas pelo sistema contábil, como forma de evitar a duplicidade de sistemas e de atividades, o sistema de informações gerenciais deve se manter independente, pois seus objetivos e métodos são bastante distintos do sistema de Contabilidade Financeira.

Uma das importantes diferenças encontra-se em uma característica fundamental da informação gerencial: a disponibilidade, uma vez que pesa sobre ela a perda de utilidade em função de sua oportunidade.

Desta forma, ao contrário do que ocorre hoje em dia, os sistemas de informação gerencial devem ser independentes e capazes de gerar a informação de forma oportuna.

3.3.2. Agregados Demais

O processo de acumulação de custos descrito anteriormente, como o próprio nome enfatiza, corresponde a fase na qual os custos são acumulados em grupos de gastos específicos. Após esse processo de acumulação, os custos são repassados aos diversos departamentos (alocação de custos), onde são novamente agrupados em contas contábeis e, então, distribuídos aos produtos.

A forma como são apresentados os custos aos tomadores de decisão (valores agrupados em linhas na Demonstração de Resultados) não auxilia em nada na visualização de como foram consumidos estes recursos.

As informações geradas por esse tipo de sistema são muito agregadas e não propiciam subsídios ao desenvolvimento de uma atividade que se tornou peça chave para manutenção da competitividade das organizações: a identificação de perdas e implementação de conceitos de melhoria contínua.

Brimson (1996:25) assevera que o sistema tradicional “controla por elemento de custo o desempenho de uma unidade organizacional, comparando seus custos incorridos com os orçados”. Conclui o autor dizendo que “o pressuposto é de que a empresa será rentável se as vendas orçadas forem alcançadas e o custo real dos departamentos não exceder o orçado”.

O problema é que essa forma de apresentação não permite identificar as causas do custo; sendo assim, ao serem obrigados a cortar custos por estarem "fora do orçamento", os administradores observam as linhas do resultado e fazem cortes aleatórios correndo o risco de fazê-los de maneira errada e no local errado.

Quem já não se deparou com situação semelhante ou ouviu as lamentações de um conhecido sobre questões do tipo: *Temos que reduzir nossos custos em 10%! Mas o que pode ser cortado?*

As medidas mais comuns tomadas pelos administradores nestas situações são:

1. Redução do orçamento de todas as unidades;
2. Veto de aumento salarial;
3. Dispensa de funcionários;
4. Diminuição ou eliminação dos gastos com treinamento;
5. Adiamento de investimentos "não essenciais".

Este tipo de pergunta não encontrará resposta nos atuais sistemas de informação gerenciais. Atitudes como as descritas acima podem, no curto prazo, melhorar o resultado para empresa, porém, as influências sobre o seu futuro são bem menos previsíveis e mensuráveis. Assim, atividades fundamentais, cujo resultado só podem ser percebidos no futuro, como pesquisa e desenvolvimento de produtos, são vistas simplesmente como linhas

acumuladoras de custo que podem ser cortadas para dar lugar a um melhor resultado de curto prazo.

3.3.3. Distorcidos Demais

O custo acumulado nos diversos objetos de custeio (departamentos e produtos) sofrem distorções em função do critério, sempre bastante subjetivo, de rateio escolhido.

Criados em um momento em que a maioria das empresas trabalhava com apenas um único produto e em que os custos diretos eram os principais custos de uma organização, os sistemas de custeio em uso não tinham grandes problemas para tratamento e distribuição desses custos.

Hoje em dia, com o aumento da diversidade e complexidade dos produtos e o distanciamento cada vez maior entre as contas contábeis, onde são acumulados os custos, e a fabricação dos produtos, o processo de alocação dos custos se tornou uma tarefa complexa e causadora de distorções que beiram o *caos informativo*.

Nos modelos atuais, os custos diretos identificados com determinado produto e o volume de produção são utilizados, na maioria dos casos, como balizadores de distribuição dos recursos consumidos pelos departamentos para os produtos (Figura 6).

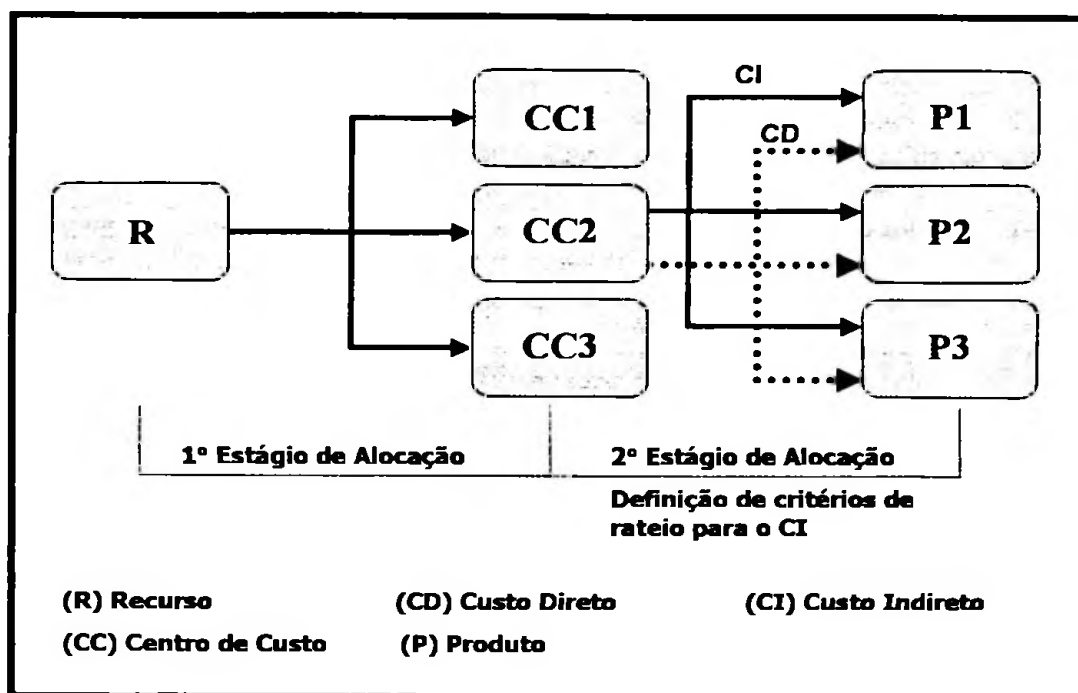


Figura 6 – Rateio do custo indireto no modelo tradicional

O grau de distorção encontrado nesse tipo de sistema irá depender de dois fatores: proporção dos custos indiretos no total dos custos e a diversificação das linhas de produtos.

Quando se transportam as considerações anteriores para o estudo proposto, pode-se verificar que a busca pela melhoria da eficiência e maior produtividade fez com que os bancos apostassem na modernização de suas agências e, assim, proliferou no País a idéia do auto-atendimento, onde a presença do funcionário foi dispensada em troca de modernos equipamentos que permitem fazer diversas operações bancárias. Os bancos enxugaram seus quadros de pessoal e apostaram em novas mídias ou formas de oferecer seus produtos. Surgiram, então, os *Home Bankings*, *Service Bankings* e Teleserviços, suportados por gastos significativos em estrutura, equipamentos de comunicação e processamento de dados.

Os custos indiretos elevados e a forma como são oferecidos os produtos (tudo está disponível e suportado por uma única estrutura) fez com que a metodologia atual de distribuição dos custos perdesse muito de seu valor informativo. Produtos com grande volume de ocorrência subsidiam produtos de baixo volume. Não se tem mais uma idéia clara de qual seja o custo real dos produtos. Mesmo sabendo que produtos diferentes consomem de forma distinta os recursos de uma organização tais informações são perdidas em meio a critérios subjetivos de rateio.

No momento em que a necessidade por informações de cunho gerencial tornou-se fundamental, as empresas se deparam com esses problemas e começam a buscar soluções.

3.4. Uma Proposta de Solução - CMS

A Identificação do problema a nível mundial, particularmente nas economias mais avançadas tecnologicamente, sugeria a busca por soluções que pudessem ser implementadas para acabar com os desvios causados pelas metodologias de custeio em uso.

Em 1986 foi constituído na cidade de Boston nos Estados Unidos um fórum internacional dirigido pela *Computer Aided Manufacturing – International, Inc.* (CAM-I) que contou com a participação de indústrias, empresas de consultoria e universidades no qual foram estabelecidos os conceitos básicos do que se chamou *Cost Management System* (CMS) (Nakagawa, 1991:34).

O CMS visou descrever os impactos causados pelas tecnologias avançadas tais como a robótica (nos bancos poderíamos incluir a telemática), sistemas de projeto por computador (CAD) e os sistemas flexíveis de

manufatura (FMS) no processo industrial, bem como, esclarecer as mudanças nas características dos custos da manufatura.

As consequências da utilização de tecnologias avançadas são descritas por Berliner e Brimson (1992:1) da seguinte forma:

“(...) os custos de material direto e de mão-de-obra estão caindo, enquanto os custos de depreciação, engenharia e processamento de dados estão subindo. Tais mudanças resultaram em taxas de overhead muito mais altas, afetando a base sobre a qual os custos tem sido alocados, ou seja, a mão-de-obra”.

Os autores, ainda sobre o assunto, afirmam que:

“(...) não se pode mais admitir a atribuição de tantos elementos de custos do overhead com base na mão-de-obra, pois corre-se o risco de obscurecer o custo real de produção, mascarando o impacto de tais custos na composição do custo real do produto”.

A preocupação descrita por Berliner e Brimson é de fácil aplicação ao momento pelo qual estão passando as instituições financeiras. Suas metodologias de custeio ainda se baseiam em volumes e distribuem os crescentes custos de *overhead* com base nos custos diretos, metros quadrados, etc.

Cabe esclarecer que o que propõe o CMS está longe de ser apenas um “distribuidor de custos” para departamentos e/ou produtos. Os problemas enfrentados pelas indústrias não se resumiam na identificação dos custos de seus produtos (vendidos e em estoque). As empresas enfrentavam uma revolução no que diz respeito à competição, que há muito deixara de ser local

para se tornar mundial. Competidores, munidos de técnicas de gerenciamento baseadas na qualidade e na melhoria contínua de suas operações, aumentaram suas fatias de mercado e exigiram que as organizações se adaptassem a essa nova forma de competição. Para a surpresa geral de várias empresas, os sistemas de custeio também não estavam preparados para auxiliá-las nesse novo desafio. Qualquer semelhança com o que ocorre hoje com as instituições financeiras NÃO é mera coincidência.

Berliner e Brimson (1992:2) relatam essa deficiência da seguinte forma:

Atualmente, os custos das deficiências de qualidade em produtos ou processos não são adequadamente identificados e apontados. Ao invés de identificar custos significativos nas fases de desenho e desenvolvimento do produto, a administração concentra o controle no processo produtivo. As práticas de administração e contabilização de custos correntes não possibilitam justificar novos investimentos em tecnologias avançadas de manufatura: falham em monitorar os benefícios obtidos, empregando medidas de desempenho que freqüentemente conflitam com os objetivos estratégicos de produção e não avaliam adequadamente medidas não financeiras como qualidade, volume produzido e flexibilidade.

O conceito que se quer estabelecer com o CMS vai além de critérios de acumulação de custos e passa a abordar e a se preocupar com o planejamento (volta-se para o futuro), gerenciamento e redução de custos, estendendo sua abrangência para tratamento de variáveis não financeiras como indicadores de qualidade e de desperdício. A intenção é fazer com que os sistemas de custos

se tornem um espelho do que é importante ser mensurado para efetivação de objetivos estratégicos.

O CMS se propõe a auxiliar a tomada de decisões estratégicas e operacionais gerando informações de custos onde seja possível visualizar a forma como os recursos são consumidos, bem como indicadores sobre a eficiência desse consumo.

As vantagens pretendidas com os critérios do CMS são:

1. Melhoria contínua e eliminação de custos que não adicionam valor;
2. Contabilização por atividades;
3. Objetivos orientados pelo mercado, incluindo-se o custo-meta;
4. Melhorias na apropriação dos custos para fins gerenciais.

3.4.1. Eliminação dos Custos que não Adicionam Valor

Os sistemas tradicionais de custeio não conseguem descrever o caminho percorrido pelos recursos ao serem consumidos para dar origem aos produtos ou serviços. Sendo assim, não são capazes de identificar atividades ou processos que consomem recursos acima do valor percebido pelo cliente, não gerando informações que possibilitem melhorias onde elas são realmente necessárias.

As atividades que não adicionam valor, conceito fortemente difundido no ramo industrial, são as atividades que ao serem eliminadas não têm impacto sobre o valor percebido pelo cliente em termos de qualidade, funcionalidade e desempenho.

A classificação das atividades que agregam ou não valor pode ser realizada em uma área, setor, departamento ou mesmo em toda organização. A idéia é de que os verdadeiros focos de desperdício de recursos acontecem em atividades nas quais o cliente final não reconhece valor, desta forma, não estaria disposto a pagar por elas.

Como comentado anteriormente, estas falhas no desenho do processo ficam escondidas por detrás de uma cortina de números que é resumida nas Demonstrações de Resultado dos atuais sistemas de custos, o que leva a cortes arbitrários.

O que se pretende numa classificação dessa natureza é demonstrar a relevância de cada grupo de atividades e quanto dos recursos disponíveis estão sendo consumidos por aquelas que não agregam valor, o que, de certa forma, diminuiria os riscos de cortes arbitrários que poderiam levar a uma redução do valor percebido pelo cliente.

Esse tipo de classificação parece ser simples e de fácil aplicabilidade, mas isso não é bem verdade.

O primeiro problema de uma classificação dessa natureza é a própria definição do que seja uma atividade que agrega valor e as que não o fazem.

Pode-se, em um primeiro momento, extrair atividades que são extremos e de fácil enquadramento no conceito de valor, mas, desse ponto em diante, é preciso tomar cuidado com o foco que se dá a uma análise dessa natureza. Começam a surgir atividades que, apesar de se referirem ou de se enquadrarem em um conceito de “não valor”, podem ser de fundamental

importância na consecução de objetivos que são tidos como fundamentais pelos clientes.

Acredita-se que a classificação das atividades seria melhor aproveitada se nela fossem inseridos aspectos que induzissem a uma visão mais ampla no que diz respeito à melhoria de processos e, como consequência, à redução de custos. Como exemplo, podemos citar a classificação das atividades demonstrada por Kaplan e Cooper (1998:158) onde as mesmas foram divididas em cinco grupos:

1. Altamente eficiente e com pouca (<5%) oportunidade de melhoria aparente;
2. Modestamente eficiente e com alguma oportunidade (5-15%) de melhoria;
3. Eficiência média e com boas oportunidades (15-25%) de melhoria;
4. Ineficiente e com grandes oportunidades (25-50%) de melhoria;
5. Altamente ineficiente; talvez não devesse ser realizada e com 50-100% de oportunidade de melhoria.

Esse tipo de classificação, além de obrigar a um aprofundamento maior no conhecimento da estrutura de custos da organização, permite separar grandes grupos que seriam, ou que pelo menos deveriam ser, o principal foco na melhoria da eficiência no consumo de recursos.

Perceba-se que foi modificado o direcionamento da análise. Dentro de cada um dos cinco grupos poderão existir atividades que agregam ou não

valor; no entanto, o que se quer observar é a possibilidade de se alterar (redesenhando processos, inclusive) a forma ineficiente como vêm sendo consumidos os recursos, para um formato mais eficiente. Portanto, muda-se a visão de que só se diminui custos atuando sobre atividades que não agregam valor, para uma visão onde o mais importante é encontrar a maneira mais acertada de fazer as coisas, mesmo que essas já sejam as coisas certas.

Abre-se caminho também para a priorização do redesenho de processos que mais contribuam para o resultado final. Kaplan e Cooper (1998:160) descrevem as oportunidades dessa classificação da seguinte forma:

Em vez de dispersar as iniciativas de melhoria dos funcionários em processos isolados e de baixo impacto, os gerentes podem direcionar os esforços dos funcionários para a melhoria de atividades e processos onde existe maior oportunidade de reduções substanciais de custos.

3.4.2. Contabilização por Atividades

A base conceitual que sustenta o CMS assume que os recursos são consumidos pelas atividades realizadas pela empresa, em contraposição à idéia de que são os produtos que consomem os recursos.

Segundo Berliner e Brimson (1992:6) a contabilização por atividades é o “ato de coletar informações de desempenho operacional e financeiro a respeito das atividades significativas do negócio”.

Brimson (1996:83) descreve as vantagens de se utilizar as atividades como base para o cálculo e gerenciamento dos custos nas empresas. A seguir, mostramos, resumidamente, as conclusões do autor:

1. Atividades são ações: um sistema gerencial que tenha como base as atividades permite que se visualize exatamente o que pode ser alterado na busca da excelência empresarial, pois tudo que é feito nas organizações o é através das atividades. Assim, as mudanças devem acontecer nelas e é sobre elas que devem recair o controle para o atingimento da excelência.
2. Atividades aperfeiçoam a acurácia do custo do produto: da mesma forma que os recursos são consumidos pelas atividades, as atividades são realizadas sob o pretexto de responderem à demanda de um produto ou grupo (lote) de produtos; dessa forma, o custo dos produtos é composto pelo consumo das atividades necessárias a sua criação ou suporte.
3. Visualização dos geradores de custos das atividades: os geradores de custos são os fatores que exigem a execução de alguma atividade. O controle desses geradores por intermédio das atividades, faz com que o processo de fabricação ou de prestação de um serviço fique aparente, a ponto de se determinar o porquê da execução de uma atividade. Ao invés de simplesmente indicar que um produto está caro (valor fechado), indica os passos que fizeram com que ele ficasse caro.
4. As atividades facilitam a avaliação de alternativas: a análise de atividades semelhantes que ocorram em departamentos diferentes da organização pode levar a uma comparação de procedimentos que conduziram à melhor alternativa em termos de custo. Esta

comparação, quando possível, pode também ser feita entre empresas de um mesmo setor ou de setores diferenciados.

5. As atividades focalizam a estratégia empresarial: as atividades executadas dentro das organizações irão determinar o atingimento das metas estabelecidas nos planos estratégicos. O conhecimento do que se está fazendo (atividades) e como se está fazendo pode assegurar se tais objetivos serão alcançados ou não, bem como, se é necessário, para isso, alterar procedimentos internos.
6. As atividades complementam a melhoria contínua: como discutido no tópico anterior, dependendo da classificação que se atribua às atividades (de valor ou de possibilidade de melhoria), será possível, tomando como base essa classificação, implementar projetos de melhoria contínua que podem ter os seguintes objetivos: eliminação de desperdícios, melhoria do desempenho de atividades que agregam valor, melhoria de qualidade, simplificação de atividades, etc.
7. As atividades são compatíveis com o gerenciamento da qualidade total: o conceito de qualidade total, ao enfatizar a perfeição na realização dos processos, encontra nas atividades a base na qual pode trabalhar e sugerir melhorias.
8. A Contabilidade por Atividades é eficaz em custos: a complexidade atual na apuração dos custos é melhor descrita e acompanhada pelo consumo de recursos realizado pelas atividades. As atividades que se alteram ao serem alterados os processos são, também, mais

flexíveis e, desta forma, adaptam-se melhor e mais rapidamente, caso ocorram mudanças significativas no cálculo dos custos.

9. As atividades são facilmente entendidas pelos usuários: as atividades podem agir como unificadoras de linguagem entre o operacional e a Contabilidade, por serem termos familiares a todos dentro da organização.
10. As atividades ligam o planejamento e o controle: as organizações podem utilizar as informações geradas pelo custeio por atividades como base para orçamento e planejamento de operações futuras. As atividades poderiam funcionar como um elo entre o controle de custos e o planejamento.
11. As atividades integram as medidas de desempenho financeiro e não financeiro: o controle, sendo efetuado por atividades, permite a utilização de medidas de desempenho que não se limitam ao aspecto financeiro, mas buscam medir outros aspectos como tempo, qualidade ou mesmo flexibilidade gerando, assim, maiores subsídios no que se refere à melhoria contínua.
12. As atividades realçam as interdependências: a visão de processo é facilmente percebida pela análise das atividades.
13. As atividades facilitam o gerenciamento do ciclo de vida: quando se dispõe do controle de custos por atividade, fica facilitada a alocação dos recursos aos produtos e as suas respectivas etapas do ciclo de vida.

14. As atividades melhoram a tomada de decisão: a Contabilidade por Atividades propicia uma visão mais apurada sobre a variabilidade dos custos em função da demanda de certas atividades e, desta forma, facilita a tomada de decisão no que concerne à determinação do *mix* dos produtos, preços, avaliação de novas tecnologias, etc.

A Contabilidade por Atividades, prevista dentro dos conceitos-chave do CMS, vem sendo fortemente difundida através de uma metodologia de custeio denominada *Activity-Based Costing* (ABC) que vem se tornando um dos principais focos de pesquisa no que se refere ao gerenciamento estratégico de custos.

3.4.3. Objetivos Orientados Pelo Mercado, incluindo o Custo-Meta

O Custo-Meta é orientado para o mercado e se inicia pela análise das condições de preço, qualidade e funcionalidade exigidas pelos consumidores. O primeiro aspecto a ser levantado quando se trabalha com o custo-meta é determinar qual o preço aceitável a ser cobrado para que o novo produto permita obter a fatia do mercado desejada pela empresa. O custo-meta é determinado subtraindo o lucro desejado do preço de venda.

$$\text{Custo-Meta} = \text{Preço de Venda} - \text{Lucro Desejado}$$

O Custo-Meta é uma ferramenta de gerenciamento de custo utilizada na fase de desenho do produto e/ou de seu processo de fabricação. Busca-se, com este mecanismo, o conhecimento prévio da potencialidade de competição do produto e a adequação dos componentes que serão utilizados na sua

produção para que alcancem o resultado fixado na fase de planejamento, bem como, na busca pela diminuição dos custos de fabricação (Figura 7).

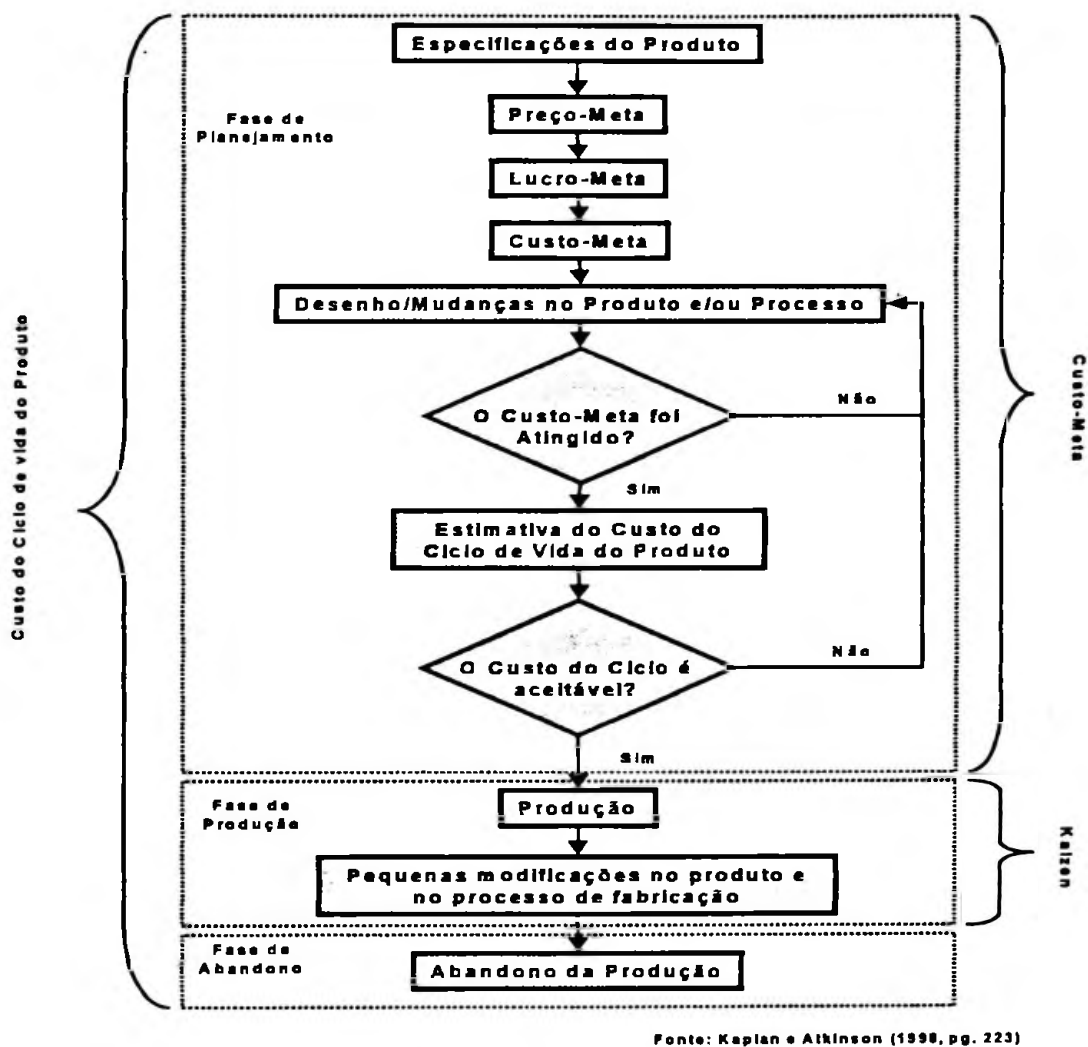


Figura 7 – Custo-Meta, Kaizen e o Custeio do Ciclo de Vida dos Produtos

Além da aplicação do Custo-Meta, outras tecnologias passaram a ser utilizadas no gerenciamento de custos, como as técnicas de custo Kaizen e a preocupação com o custeio do Ciclo de Vida do Produto.

O custo Kaizen é utilizado para identificação de oportunidades de melhorias durante a fase de fabricação do produto. O custeio do Ciclo de Vida do Produto é utilizado, predominantemente, na fase de planejamento para

estimar o custo do produto durante o tempo em que o mesmo for produzido pela empresa.

É interessante que se tenha em mente que o ABC pode auxiliar na implantação destas duas tecnologias de gerenciamento de custos. A análise do Custo-Meta pode ser feita sobre uma base de dados contendo os custos das atividades que seriam necessárias para elaboração dos produtos (fase de planejamento), o que forneceria uma mobilidade maior no redesenho do processo, eliminando atividades ou prevendo a substituição de atividades por investimento em novas tecnologias, bem como suportaria, da mesma forma, a busca pela melhoria contínua (fase de produção).

3.4.4. Melhoria na Apropriação dos Custos para fins Gerenciais

Por fim, o último dos conceitos-chave do CMS chama a atenção para a importância da correta apropriação dos custos aos produtos, pois, apropriações que utilizam critérios subjetivos e que estão presos a estruturas de custos que não são mais realidade, distorcem os custos e podem induzir a decisões equivocadas.

As informações de custos devem suportar de forma adequada as decisões de estabelecimento de preço, *mix* de produtos, comprar ou fabricar, novos investimentos, descontinuidade de um produto, etc.

3.5. Objetivos do CMS

Berliner e Brimson (1992:11) descreveram como objetivo geral de um sistema de gerenciamento de custos (CMS) o de "propiciar informações que auxiliem as empresas a utilizar seus recursos lucrativamente, a fim de produzir serviços ou produtos competitivos em termos de custos, qualidade,

funcionalidade e prazos no mercado mundial". Os autores determinam, ainda, os seguintes objetivos específicos para um sistema gerencial de planejamento e controle de custos:

1. Identificar os custos dos recursos consumidos na execução das atividades significativas da empresa;
2. Determinar a eficiência e eficácia das atividades executadas;
3. Identificar e avaliar novas atividades que possam melhorar o desempenho futuro da empresa;
4. Realizar os três objetivos anteriores em um ambiente caracterizado por mudanças tecnológicas.

O CMS moderniza o conceito das metodologias de custeio que baseavam suas distribuições de custos em critérios arbitrários e traziam consequências desastrosas no que se refere à tomada de decisões. Além disso, tais metodologias não foram desenhadas para tratar os elevados custos indiretos decorrentes dos atuais investimentos em tecnologia.

O CMS identifica a modificação do comportamento dos custos diante da nova realidade vivida pelas empresas e incorpora tendências como: mudanças nas bases de competição, explosão tecnológica, ciclos de vida mais curtos, melhor disponibilidade de dados, mudança de custos variáveis para fixos, menor influência da mão-de-obra, informações no tempo certo e a importância de se identificar os verdadeiros geradores dos custos.

CAPÍTULO 4

CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Não existe um consenso sobre onde e quando teriam surgido as bases teóricas do ABC. Alguns pesquisadores encontram relacionamentos dos mais diversos com técnicas contábeis utilizadas no passado, no intuito de entenderem sua evolução que, para alguns, foi gradual, até o surgimento do que se tornou hoje a técnica ABC (Leone, 1997: 252).

Apesar da controvérsia existente sobre os primórdios do que viria ser a proclamada restauração da relevância da Contabilidade de Custos, o final da década de 80 e início dos anos 90 ficaram marcados por uma série de estudos e artigos sobre o assunto. Destaque se deve dar aos pesquisadores tidos como precursores da técnica, tais como H. Thomas Johnson, Robert S. Kaplan e Robin Cooper, que divulgaram maciçamente seus trabalhos de pesquisas envolvendo a aplicação dos conceitos do ABC.

No entanto, acreditamos que seja um marco importante e, por isso, digno de nota, no desenvolvimento dessa nova metodologia (que para alguns não é tão nova assim) o artigo de Jeffrey Miller e Thomas Vollmann, publicado pela *Harvard Business Review* em 1985 e intitulado *The hidden factory*. Os pesquisadores descreveram os sinais do que denominaram de “a batalha para subjugar os custos indiretos”. Identificados como uma das maiores preocupações das indústrias, os altos e crescentes custos indiretos deixavam atordoados os executivos que tinham que dar um tratamento adequado a esse

tipo de custo. No artigo, os autores transcrevem o que comentou um dos executivos sêniores entrevistados:

Nós temos tomado decisões em um mundo onde as taxas de custos indiretos (razão entre os custos indiretos e mão-de-obra direta) são de 100 a 200%. Mas agora algumas de nossas fábricas estão trabalhando com taxas de custos indiretos superiores a 1000%. Nós não sabemos o que isso significa!

O artigo de Miller e Vollmann abriu caminho para uma discussão que se arrasta até hoje: a busca de um melhor entendimento dos fatores que geram os custos indiretos e como eles devem ser tratados. Na pesquisa, os autores chegaram a três importantes conclusões:

1. O problema dos custos indiretos não é cíclico. Segundo sua pesquisa os custos indiretos estão crescendo há mais de cem anos. Com a tendência crescente de novos investimentos serem feitos na automação de processos é natural que se elevem cada vez mais os gastos de suporte a essas operações;
2. O controle dos custos indiretos está ligado ao conhecimento das "forças por detrás deles". Nesse ponto, são colocadas à prova as metodologias que utilizam como base para alocação desses custos fatores como mão-de-obra direta, material direto ou unidades produzidas. O problema é que essas bases não representam o que está por detrás do surgimento dos custos indiretos. Os pesquisadores argumentam que o que está atrelado ao aparecimento dos custos indiretos não é a produção e sim a estrutura de

atividades. A força por detrás dos custos indiretos seriam as transações realizadas dentro das organizações e não as unidades físicas produzidas.

3. A grande maioria dos custos indiretos se enquadraria nas chamadas "categorias de transação", a saber:

- ✓ Transações de logística: responsáveis pelos pedidos, administração e movimentação de materiais de um local para outro;
- ✓ Transações de equilíbrio: são as atividades que fazem com que haja equilíbrio entre a demanda por matéria-prima e pessoal e o suprimento;
- ✓ Transações de Qualidade: atividades que tentam garantir que as transações aconteçam como deveriam acontecer;
- ✓ Transações de mudança: atividades que envolvem atualizações de dados em sistemas de informação e controle de produção, lista de materiais, programação, etc.

Por fim, os autores concluem indicando três procedimentos básicos para o melhor gerenciamento dos custos indiretos:

1. Analisar quais transações são necessárias e aperfeiçoar os métodos usados para executá-las;
2. Aumentar o equilíbrio das transações;

3. Basear-se na automação e na integração dos sistemas.

Introduzido o conceito de que as transações são as verdadeiras causadoras dos custos indiretos, coube então aos pesquisadores entenderem melhor qual estaria sendo o impacto disso nas informações geradas pela Contabilidade de Custos. Alguns fatores instigaram uma investigação mais profunda desses impactos:

1. Se não havia realmente relação entre os custos indiretos e o volume produzido, então os custos calculados pela utilização das atuais metodologias de custeio poderiam estar seriamente comprometidos;
2. Se fosse possível perceber a relação entre as transações internas de uma empresa e seus custos indiretos, os custos poderiam ser alocados aos produtos de acordo com a demanda específica de cada transação, o que explicaria melhor a formação dos custos desses produtos;
3. Sistemas de informação baseados em computador (grandes geradores de custos indiretos) poderiam ser utilizados como ferramentas no fornecimento de informação que pudesse auxiliar na alocação do custo das transações aos produtos;
4. Se as transações são responsáveis pelo comportamento dos custos indiretos na “fábrica oculta”, então a chave para controlar os custos indiretos está no controle das transações que os geram. Desta

forma, indicadores de desempenho específicos para essas transações precisariam ser criados e monitorados.

Os resultados das primeiras aplicações práticas desse novo conceito trouxeram à tona problemas sérios. Em alguns casos, produtos eram vendidos por preços que não cobriam seus custos; em outros, produtos de baixo volume eram financiados por produtos de alto volume; esses, por sua vez, apresentaram custos bem mais baixos do que eram informados.

As conclusões dos primeiros estudos provocaram uma curiosidade generalizada sobre os resultados que poderiam ser obtidos com a utilização dessa metodologia e isso auxiliou na rápida disseminação de seus conceitos.

A “Contabilidade por Transações”, que passou a se chamar “Contabilidade por Atividades” e, por fim, “Contabilidade Baseada em Atividades” logo se tomou uma ferramenta considerada de fundamental importância no cálculo e no gerenciamento de custos.

4.1. O que é e como funciona o ABC?

O ABC nasceu sob o pressuposto de que são as atividades que consomem os recursos disponíveis e que ao serem executadas dão origem aos produtos. Assim, saber quanto custa um produto é saber quanto custa a estrutura de atividades que esse produto consome.

O que o ABC traz de novo é o entendimento de que as empresas são formadas por um emaranhado de atividades conectadas umas às outras em uma estrutura que é responsável por tudo o que acontece dentro da empresa e

é na execução dessas atividades que se encontram as explicações de como foram consumidos os recursos que vão dar origem a um produto.

Em uma metodologia de custeio baseada em volume, existem dois estágios de alocação: no primeiro estágio os custos são atribuídos aos centros de custos e em seguida rateados às unidades produzidas (segundo estágio). O fato destas metodologias utilizarem como base de rateio o volume, faz com que os custos indiretos, que não possuem relação com a métrica utilizada para distribuição, distorçam os custos dos produtos. Nestes casos os gestores são encorajados a alocar e absorver os custos indiretos, em vez de se empenharem na eliminação destes custos.

A metodologia ABC, como as tradicionais, também apresenta dois estágios de alocação: no primeiro estágio os recursos são distribuídos entre as atividades que usufruíram desses recursos, ou que só ocorreram graças a existência dos mesmos e, logo depois, no segundo estágio, o custo das atividades é distribuído entre os diversos produtos, na proporção do que os produtos necessitaram de cada uma das atividades. Para que essa alocação seja possível, são utilizados os direcionadores de custo de primeiro estágio (direcionadores de recursos) e de segundo estágio (direcionadores de atividades).

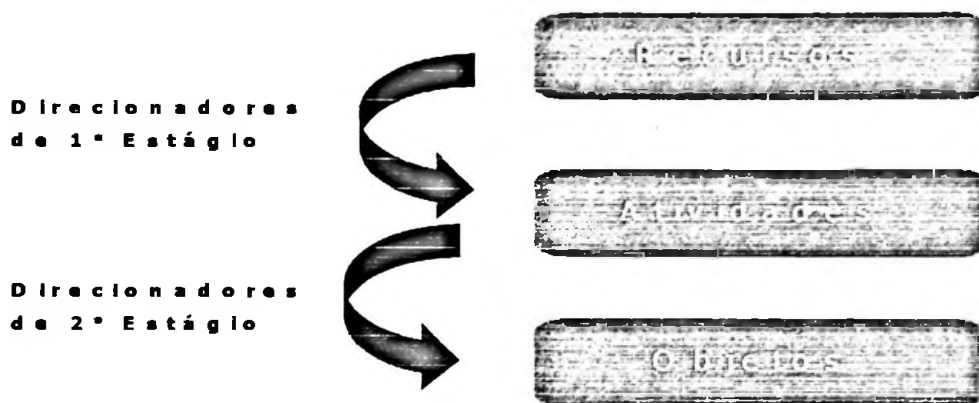


Figura 8 – Estágios do ABC

As principais diferenças entre esses sistemas são:

1. Os custos no ABC são concentrados nas atividades ou centros de atividades e não em centros de custos, como acontece no custeio tradicional.
2. Os direcionadores de custos, utilizados para atribuir os custos das atividades aos produtos, possuem uma relação mais clara sobre o **porquê** o custo ocorreu e **para quê**, ao contrário do que acontece na metodologia tradicional.

O grande refinamento que traz o método ABC diz respeito ao tratamento que é dado aos custos indiretos (já que os custos diretos são alocados aos produtos como no modelo tradicional). No ABC, os custos indiretos são alocados aos produtos por um número maior de direcionadores que, além disso, carregam consigo uma relação causal com o consumo de recursos feito pelas atividades.

4.2. Elementos do Método ABC

Os conceitos que delineiam a metodologia ABC são bastante simples. Entre eles, estão os recursos, atividades, direcionadores de custos e objetos de custeio.

4.2.1. Recursos

A produção de bens ou serviços (output) pressupõe a existência e a transformação de certos recursos (*inputs*) através dos processos internos dentro das organizações.

Uma das fases na implementação dos sistemas ABC é a apuração do valor consumido (*input*) pelos departamentos para execução de suas funções. Esses recursos podem ser constituídos dos mais diversos grupos que variam de acordo com as atividades executadas em cada departamento. Custos com pessoal, materiais, ocupação, bens móveis, bens de informática (quando não inseridos no grupo anterior) e sistemas, são exemplos de grupos de custos que podem ser consumidos pelos departamentos de uma organização.

Os sistemas de informações contábeis em funcionamento nas organizações são, na maioria das vezes, um bom retrato do que cada departamento consumiu em determinado período. No entanto, certos cuidados devem ser tomados quando da análise dos custos alocados pelos sistemas contábeis aos departamentos, pois, custos comuns podem não estar sendo alocados aos departamentos por obediência a políticas internas. Vamos supor que um banco tenha como política a não distribuição dos gastos com carro forte necessários para transferência de numerário para abastecer equipamentos 24 horas das agências. Os custos com a transferência de

numerário ficam, nesse caso, sob inteira responsabilidade do departamento de tesouraria ou de transporte. Uma análise mais criteriosa irá determinar que esse custo deve ser distribuído entre as agências que se utilizam desses serviços, para que se possa obter de forma mais correta o custo dos produtos dessa organização. A explicação é bastante simples: a transferência do numerário só foi necessária em virtude da demanda de um produto pelos clientes do banco. Desta forma, se algo pode ser responsabilizado pelo consumo do recurso é o próprio produto. Entender melhor se esse produto é rentável significa entender e distribuir melhor o que é gasto para fornecê-lo.

Portanto, a análise dos conceitos utilizados para distribuição dos custos, realizada pelos sistemas contábeis, deve ser bastante criteriosa sob pena de distorção dos resultados finais.

4.2.1.1. Valores Atuais e Orçados

Em geral, os métodos de custeio em base de atividades são desenhados para capturar as informações existentes nos sistemas contábeis. Essa característica faz com que as primeiras experiências com o ABC sejam feitas baseadas em fatos (ou custos) incorridos no passado.

O fato da informação de custos ser inicialmente baseada em dados históricos é devido ao forte apelo provocado pela objetividade atingida com a utilização desses dados, o que dá uma certa confiança sobre os resultados obtidos.

Porém, ao se utilizar valores históricos em sistemas ABC aceita-se a incorporação dos problemas inerentes a esse tipo de informação. Um deles, é que o cálculo dos custos só pode ser feito após o término do período.

Uma característica fundamental do sistema de informação gerencial, a oportunidade da informação, fica prejudicada, pois, para alguns gerentes, não adianta tomar conhecimento, mesmo que com maior precisão, de informações sobre o caminho que já ficou para trás.

Contudo, a utilização de dados históricos tem sua razão de ser e traz informações valiosas. O fato das informações estarem fundamentadas na realidade do dia-a-dia da empresa pode dar uma visão mais clara de como são consumidos os recursos, mostrando o quanto são eficientes determinados processos e o quanto se está perdendo em outros, indicando a necessidade de mudança em determinadas áreas, para que não aconteça novamente o que vem ocorrendo no passado. Sobre esse assunto, Kaplan e Cooper (1998:129) afirmam que:

A análise ABC dos custos passados de atividades, produtos e clientes normalmente revela por que determinadas atividades são inesperadamente caras e por que alguns produtos e clientes específicos não são lucrativos, enquanto outros são extremamente lucrativos. Os funcionários e gerentes podem então estudar as causas básicas e adotar medidas corretivas para reduzir ou eliminar as ineficiências e transformar produtos e clientes não lucrativos em lucrativos.

Ainda sobre este assunto, os autores comentam:

A visão clara de operações passadas fornecida pelo modelo ABC deve ser usada para estimular a reflexão sobre como evitar resultados igualmente adversos no período corrente e em períodos futuros, modificando decisões sobre o projeto de produtos, preços,

relacionamentos com clientes e fornecedores e melhoria nos processos.

Contudo, isto não significa dizer que o método ABC trabalha apenas com valores históricos. No momento em que se tenha desenhado o modelo ABC para a empresa, pode-se aproveitar a estrutura para trabalhar com projeções de despesas e volumes (de saída das atividades, projeções de vendas e volumes de produção), o que resultará no cálculo da expectativa de lucratividade a ser gerada por cada produto e cliente. Os gerentes podem, então, ter informações com certa antecedência e tomar decisões que mudem o rumo do resultado ainda durante o período ou antes do início dele.

Desta forma, o orçamento que era projetado em níveis macro, por conta ou por departamento, pode ser realizado com base na expectativa de realização de cada uma das atividades. Mudanças que devam ser feitas no processo podem ter seus reflexos reproduzidos em uma projeção de quanto custaria o processo após o redesenho. Os produtos e clientes poderiam ter seus custos projetados após expurgadas as ineficiências constatadas e os gerentes poderiam negociar com seus clientes preços que já refletissem as melhorias que serão implementadas no futuro.

Trabalhar com os valores dos recursos em bases orçadas significa projetar o que ocorrerá no futuro. Tem-se assim a possibilidade de alterar o comportamento esperado na lucratividade de produtos e clientes, bem com, do consumo de recursos.

4.2.1.2. O impacto da Capacidade no Custo

Sakurai (1997:101) define claramente a diferenciação que o método ABC faz no tratamento dos recursos ao reconhecer o conceito de capacidade:

Os sistemas correntes, por exemplo, não separam a capacidade de produção não usada dos recursos consumidos. Um importante avanço teórico no custo ABC é o fato de que ele não apropria todas as despesas da organização aos objetos de custo. O sistema baseado em atividades, pode medir custos de consumo de recursos e não custos de aquisição de recursos.

Os conceitos de recursos adquiridos e consumidos discutidos por Sakurai têm relação com o conhecimento da capacidade. O conceito de capacidade dos recursos é bastante simples e se resume na aplicação da seguinte lógica. Suponha-se que a execução de um certo número de produtos tenha como contrapartida o consumo de um grupo de recursos que sejam fixos no curto prazo.

Pode-se afirmar que os custos dos produtos que são gerados com tais recursos fixos não deveriam variar com um maior ou menor volume de venda desses produtos. Um exemplo que poderia ser dado seria o do produto - *Saque nos bancos 24 horas* . Para isso, pode-se supor que esse produto consuma apenas recursos de custos fixos no curto prazo.

O que se quer evidenciar é que não se pode (ou pelo menos não se poderia) dizer que um saque custa mais caro no período em que ocorreu um pequeno número de saques ou que custa mais barato quando o número de saques no banco 24 horas teve um surpreendente aumento, devido a maior utilização por parte dos clientes.

Um banco que tenha como política cobrar tarifas sobre saques nos bancos 24 horas será induzido, em períodos de poucas operações em seus aparelhos, a aumentar seus preços para cobrir seus custos e o resultado dessa decisão poderá ser uma redução ainda maior das operações que envolvam seus bancos 24 horas. Sem perceber, o banco pode cair em uma espiral que culminará em grandes prejuízos. Isso ocorre em função do não reconhecimento da capacidade nos métodos tradicionais de custeio.

O que a empresa estaria fazendo no período de pouco movimento dos bancos 24 horas é impelir aos clientes que estão utilizando seus equipamentos a pagarem pelos clientes que não estão.

Daí verifica-se a necessidade de uma separação entre os recursos postos à disposição e os recursos efetivamente utilizados na produção.

Os recursos postos à disposição corresponderiam aos custos fixos totais orçados ou registrados nos sistemas de Contabilidade Financeira. No custeio, tais recursos se dividiriam em recursos utilizados (custo distribuído entre as atividades pelo método ABC) e recursos da capacidade não utilizada. A fórmula seria a seguinte:

$$\text{Recursos fornecidos} = \text{Recursos utilizados} + \text{Capacidade não utilizada}$$

Ao sinalizar quanto dos recursos não está sendo utilizado (ou por diminuição da atividade econômica ou por um dimensionamento superior ao necessário) abre-se caminho para que decisões possam ser tomadas quanto ao nível de investimento realmente necessário para o negócio.

Segundo Kaplan e Cooper (1998:140), se a decisão for por diminuição da capacidade não utilizada existem duas saídas:

1. reduzir o gasto através da redução do fornecimento de recursos para execução da atividade; ou
2. aumentar a receita, aumentando o volume de atividades necessárias para os recursos.

Apesar de correta em termos conceituais, a capacidade não é tão simples de ser empregada. A utilização completa desse conceito levaria a empresa a ter que conhecer o número de saques que poderia ser suportado pelos equipamentos 24 horas, quantas horas ou minutos foram trabalhados efetivamente por cada pessoa na disponibilização do produto, etc.

Para simplificar, o conceito de capacidade pode ser empregado adotando-se estimativas. Por exemplo, a capacidade dos recursos humanos pode ser estimada de acordo com o conhecimento que a empresa possui de seu negócio. Se uma empresa optar por uma capacidade de trabalho de 75% do tempo total disponível estará dizendo que para uma pessoa que trabalha 8 h/dia teria uma capacidade de trabalho efetiva de 6 h/dia.

A capacidade dos recursos humanos pode também ser determinada em pesquisa nas diversas áreas da empresa para que a taxa escolhida seja a mais próxima da realidade.

Para equipamentos cuja capacidade seja difícil de ser mensurada pode-se trabalhar com percentuais calculados a partir dos níveis de utilização dos equipamentos no passado.

Maiores detalhes sobre a aplicação dos conceitos de capacidade serão dados quando da análise da metodologia empregada pelo Banco Líder S/A.

4.2.2. Atividades

Martins (1998:100) define a atividade como sendo:

(...) uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas.

Sakurai (1997:99) afirma que “no custo ABC, a atividade se torna o fulcro do processo de custo. Os custos são levados de uma atividade aos produtos determinando-se a parcela da atividade dedicada a cada produto. Dessa forma, a base de apropriação do custo ABC é uma medida da atividade desempenhada”.

Segundo Berliner e Brimson (1992:8):

A contabilização por atividades é o fundamento da Base Conceitual do CMS, uma vez que propicia um suporte natural para descrever o processo de manufatura; um denominador comum entre contabilização de custos, medições de desempenho e administração de investimentos; e a visibilidade de atividades que não adicionam valor.

As atividades são para o ABC a base para determinação dos custos, avaliação de desempenho e para o processo de implementação de melhoria contínua.

No trabalho de Berliner e Brimson (1992:8) as atividades são tidas como agregadoras de características que são de fundamental importância no gerenciamento de uma empresa:

1. as atividades carregam o entendimento comum existente entre os diversos componentes de uma organização;
2. a informação sobre custos pode ser democratizada por toda a empresa numa terminologia que todos possam entender. As informações que eram de exclusivo entendimento dos contadores e de seus gerentes foram transformadas em uma linguagem comum a todos dentro da empresa;
3. associar custos a uma atividade é, de certa forma, simples, os custos de execução de uma atividade podem ser aparentemente listados (mão-de-obra, custos diretos, etc.) e o que é melhor, podem ser controlados, pois , os custos identificados e corretamente alocados a uma atividade podem servir de guia para a criação de medidas de desempenho dessa atividade visando atingir alto grau de eficiência e eficácia na sua execução.

Outro ponto forte que, segundo Berliner e Brimson (1992:18), justificaria o gerenciamento dos custos a partir das atividades, é que elas podem auxiliar também na definição da política de investimentos de uma empresa.

Berliner e Brimson (1992:18) quanto ao objetivo da administração de investimentos afirmam que: "O objetivo da administração de investimentos é

identificar o conjunto ótimo de recursos e atividades que ajudarão o negócio a realizar seus objetivos e metas estabelecidos, com o mínimo de desperdício.”

Um dos papéis importantes na identificação das atividades executadas por uma empresa é a análise da necessidade de eliminação de atividades ou da criação de novas atividades (investimentos) que possam melhorar o desempenho futuro da empresa.

É por isso que os autores descrevem as atividades como um “denominador comum entre contabilização de custos, medição de desempenho e administração de investimento”.

4.2.2.1. Centro de Atividades

Um centro de atividades representa uma forma de se agrupar atividades. Em um centro de atividades a classificação ou a organização das atividades não é restrita pelo local (departamento) onde é executada a atividade. As atividades são reunidas por compartilharem de um objetivo comum. Os centros de atividades são agrupamentos de atividades que participam de um processo de negócio específico. Quando se adota o conceito de centro de atividades para se moldar o método ABC, trabalha-se com o conceito de custos dispersos. O foco não é saber, por exemplo, quanto custam as atividades executadas pelo departamento de suporte à automação de um banco, os custos das atividades desse departamento estarão dispersos em processos ou centros de atividades das quais participam.

O conceito de centro de atividades tira a visão de departamento isolado e demonstra os diversos processos (interdepartamentais inclusive) auxiliando os gerentes a entenderem melhor como os produtos são construídos e tomam

forma dentro de suas organizações. As informações geradas por uma visão desta natureza podem auxiliá-los na tomada de decisões tais como: terceirização de etapas do processo, adequação aos procedimentos exigidos nas normas de qualidade, encontrar focos de redundância no processo, entendimento da distribuição do trabalho dentro da organização (encontrar gargalos que justifiquem novos investimentos), dentre outros.

4.2.2.2. Atividades Diferentes, Custos Diferentes

Cooper e Kaplan (1991:131) mencionam em seu artigo que a procura por melhores lucros a cargo dos gerentes financeiros passa por uma pesquisa sobre o comportamento das contas que compõem a Demonstração de Resultado da empresa. O gerente financeiro é obrigado a projetar o crescimento dos lucros levando em consideração a projeção do aumento nas vendas e os aumentos que podem ocorrer nos diversos grupos de gastos, como custo dos produtos vendidos, gastos com vendas, despesas administrativas, etc. Fazendo isso, assume que seja possível controlar os grupos de gastos sem, contudo, ter informações do que pode ser realmente feito para controlá-los.

Tem-se clara a idéia de que produtos ou canais de distribuição ou mesmo clientes diferentes consomem de forma diferente os recursos disponíveis em uma empresa, mas essa informação é perdida nos sistemas tradicionais de custeio. A análise das atividades, realizada com a aplicação do ABC, permite que sejam desvendados os diferentes aspectos relacionados ao consumo de recursos pelos diversos produtos, grupos de produtos, clientes ou canais de distribuição, abrindo caminho para que seja possível ligar a execução

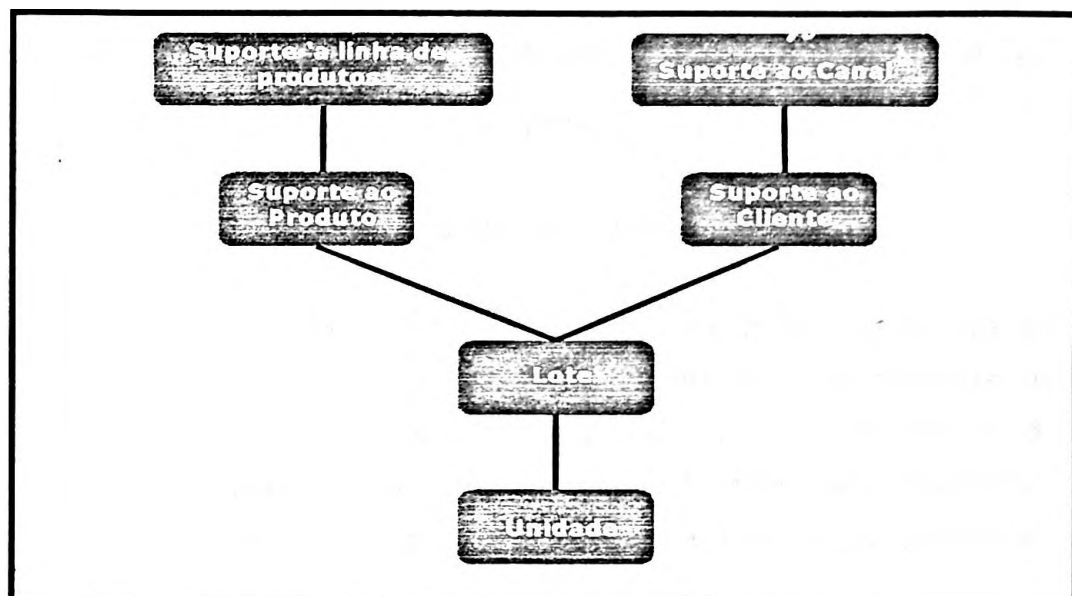
de uma atividade ao consumo de recursos e também à geração de receita. Desta forma, possibilita-se ao gerente que faça projeções com base naquilo que ele conhece e pode controlar, para que suas metas possam ser alcançadas.

4.2.2.3. Hierarquia das Atividades

As atividades podem ser segregadas a partir da relação que possuem com os produtos. Kaplan e Cooper (1998:104) classificam as atividades em alguns níveis que são resumidamente descritos a seguir:

1. Atividades de nível unitário: são aquelas que possuem uma relação direta com as unidades produzidas. A cada nova unidade produzida, necessariamente elas são executadas;
2. Atividades lote: são atividades que, ao contrário das anteriores, não podem ser diretamente relacionadas às unidades produzidas e, sim, a um lote de produtos. São executadas quando determinado número de produtos é fabricado;
3. Atividades de suporte específico: atividades realizadas para dar apoio a produtos específicos, não são executadas para as unidades produzidas e sim para habilitar a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço como um todo;
4. Atividades de suporte: são atividades de gerenciamento dos recursos necessários para execução das demais atividades.
5. Atividades de suporte a clientes: atividades exigidas por clientes ou grupos de clientes específicos;

6. Atividades de canais de distribuição: atividades que são executadas para dar apoio a canais de distribuição ofertados aos clientes.



Fonte: adaptado de Kaplan e Cooper (1998:104)

Figura 9 – Hierarquia das Atividades

A hierarquia de atividades tenta retirar o viés que seria imposto ao cálculo dos custos dos produtos ao se pressupor que todos os custos das atividades variam de acordo com o volume produzido. Ao dividir-se os custos das atividades lote pelo volume produzido, ter-se-ia a impressão de que os custos desse grupo variam em função das unidades produzidas, o que nem sempre é verdade. Se de fato se desejar controlar os custos desse tipo de atividade, deve-se tentar controlar o número de lotes que são processados e descobrir o porquê do processamento destes lotes. Esse mesmo raciocínio deve ser aplicado aos demais tipos de atividades. Tenta-se chegar assim ao que realmente causa a execução da atividade e, por conseguinte, consome os recursos: os direcionadores ou geradores de custo.

4.2.3. Direcionadores de Custos

Raffish e Turney (apud Sakurai, 1997:100) definem os direcionadores de custos como sendo "qualquer fator que cause uma alteração no custo de uma atividade. O direcionador de custos é um fato causal que influencia a quantidade de trabalho (e, portanto, de custo) numa atividade".

Martins (1998:103) afirma que um direcionador de custos:

(...) é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

Os direcionadores de custos são utilizados em duas ocasiões distintas: a primeira (direcionadores de primeiro estágio), quando se atribuem os custos incorridos em determinado período às atividades e a segunda, quando são atribuídos os custos das atividades aos objetos de custeio (partes de um produto, produto, clientes, etc.).

Para Kaplan e Cooper (1998:110) existem três tipos básicos de direcionadores que podem ser utilizados no primeiro ou no segundo estágio de alocação de custos no método ABC. São eles:

1. **Direcionadores de transação:** são os direcionadores que podem ser utilizados quando uma atividade estiver atrelada à produção de uma unidade de produto ou serviço. Este tipo de direcionador assume que a mesma quantidade de recurso é consumida sempre que a atividade é executada, por isso, deve-se tomar cuidado ao se

utilizar esse tipo de direcionador quando envolver mais de um produto.

Como por exemplo na atividade “Compensar documentos” que poderia utilizar o direcionador **documentos compensados** (dentro desse volume estarão contidos o volume de cheques, DOC's e cobranças compensados).

Assume-se que, independentemente do produto, sempre que a atividade “Compensar Documentos” é executada, consome a mesma quantidade de recurso. Se a quantidade de recursos consumida por um produto for muito diferente do que consome um outro então um direcionador diferenciado será necessário para cada produto.

No caso em questão, seria necessário separar os volumes dos diversos produtos tratados na atividade. A precisão gerada pela escolha de direcionadores adequados deve ser seguida por análises de custo-benefício, ou seja, este tipo de decisão estará diretamente ligado ao valor adicionado pela precisão desejada.

2. **Direcionadores de duração:** os custos são alocados às atividades de acordo com o tempo de duração de cada atividade. Esse tipo de direcionador exige um controle do tempo de consumo dos recursos para cada atividade. É mais preciso do que o direcionador de transação, mas, em contrapartida, é mais dispendiosa a captura e a atualização dos dados.

3. **Direcionadores de intensidade ou diretos:** indicam a utilização de um recurso consumido especificamente por um produto ou serviço cada vez que uma atividade ou objeto é realizado. São exemplos, os produtos que exigem gastos com postagem ou produtos sobre os quais recaem taxas, como a de compensação que é cobrada pelo Banco do Brasil pelos seus serviços aos demais bancos. Esse tipo de custo exige direcionadores de custos exclusivos para os produtos com os quais os custos diretos se relacionam.

A escolha dos direcionadores de custo para as atividades deve ser conduzida sempre levando em consideração o custo-benefício. Montar e manter um banco de dados para direcionadores de custo (incluindo extração e atualização dos dados) pode tornar-se bastante dispendioso, se a empresa optar por um grande número de direcionadores; por isso, as empresas devem ter sempre em mente que quanto mais precisas as informações sobre custos mais caro será o sistema.

Kaplan e Atkinson (1998:111) afirmam:

A meta deve ser um sistema de custeio que mantenha um certo equilíbrio dos erros causados por estimativas no cálculo dos custos. Os sistemas tradicionais de custo são menos dispendiosos de serem operados, mas eles conduzem a uma grande distorção ao informar o custo das atividades, processos, produtos, serviços e clientes. Consequentemente, os gerentes podem cometer sérios erros na tomada de decisão feitas com base nessas informações; existe um grande custo de erro.

Acima de tudo, os direcionadores de custos devem ser encarados como o estopim dos processos dentro das organizações; entendê-los significa entender por que os processos ocorrem. Kaplan e Cooper (1998:168) descrevem o exemplo de uma empresa denominada *Maxwell Appliance Controls*, fabricante de equipamentos de controle eletromecânico (termostatos, relés, cronômetros e comutadores). Em certo momento da exposição do caso, os autores relatam o depoimento do gerente financeiro da *Maxwell* ao comentar o impacto causado pela disseminação da métrica utilizada no ABC para indicar as causas da ocorrência dos custos. A seguir, transcrevemos o depoimento:

Queríamos destacar as opções que geram custos. Essas medidas eram um mero mecanismo de feedback destinado a ajudar todos a entenderem o que provoca uma atividade, para que todos pudessem minimizar os recursos consumidos em sua realização. Isso permitiu que todos – dos engenheiros aos operários da linha de montagem – se aperfeiçoassem na redução dos custos e se concentrassem no custo em si. Falar em “custos” sempre parecia causar constrangimento entre o pessoal de operações, mas as informações ABC eram valiosas para convencer os gerentes de nível sênior da eficiência da métrica do manual de instruções como motivadores eficazes. O ABC nos permitiu quantificar o custo que poderia ser poupado reduzindo-se o número de peças, o número de operações ou o número de pontos de parada na produção.

4.2.4. Objetos de Custeio

O objeto de custeio é o ponto final da alocação de custos em um método de custeio ABC; é onde os custos das atividades são concentrados.

Os objetos de custeio podem ser representados por partes de um produto, pelos produtos, processos, clientes, canais de distribuição. Enfim, tudo aquilo que, de alguma forma, os gerentes acreditem ser interessante conhecer seu custo. Assim, o conceito de objeto de custeio varia de acordo com o que se deseja custear.

São os objetos de custeio ou a combinação de objetos que deverão ser confrontados com as receitas provenientes da prestação do serviço, indicando se vale a pena oferecer aquele produto ou servir aquele tipo de cliente e, o que é muito interessante, indicando onde se deve trabalhar para melhorar a rentabilidade da organização como um todo (análise das atividades e de seus direcionadores de custos).

4.2.4.1. Hierarquia do Objetos de Custeio

Os objetos de custeio podem ser hierarquizados de acordo com o nível de detalhes que se quer atingir. Algumas companhias classificam seus objetos em dois grupos distintos: um para seus produtos e outro para seus clientes.

Turney (1993:104) exemplifica as classificações que poderiam ser dadas aos **objetos de produtos**, são elas:

1. **Partes do produto ou subprocessos:** é o nível hierárquico que contém o maior número de detalhes. A escolha de um método ABC a esse nível de detalhe leva a um próximo passo que é o da construção das **Modalidades do Produto**, que significa combinar os diversos objetos para se chegar ao custo de um produto ou serviço completo. O problema desse tipo de hierarquia é que ela pode tornar o método ABC caro e bastante complexo. No entanto,

nos casos onde haja significativa diferença na forma como são consumidos os recursos pelos produtos ou mesmo pelos clientes e que não se possa agrupá-los em um único objeto, talvez seja essa a solução mais adequada para se atacar de forma diferenciada os causadores de custo de cada um desses produtos ou clientes. Considera-se que este seja o caso dos bancos. Neste trabalho os objetos de custeio representam partes do produto.

2. **Produtos ou serviços:** os objetos de custeio são os produtos finais que os clientes adquirem. O controle nesse nível de detalhe dispensa a montagem de **Modalidades do Produto** já que nesses casos supõe-se que não existam variações significativas de custo para o fornecimento dos produtos.
3. **Família de Produtos:** Esse é um nível bastante simplificado no que diz respeito às informações de custo. A aplicação desse nível de detalhe pressupõe que não existam diferenças entre os produtos que formam um grupo específico (família de produtos). Desta forma, assume-se que todos consomem da mesma forma os recursos da empresa.

Os objetos poderiam também ser classificados tendo como foco a identificação dos **custos por cliente**:

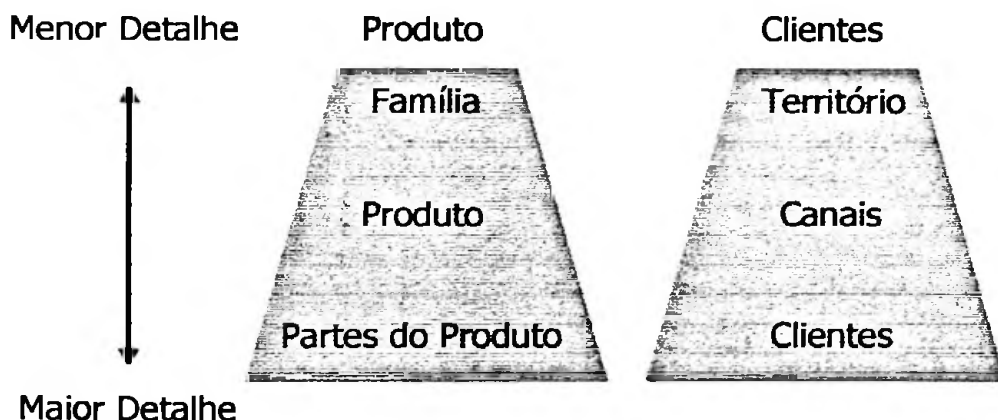
1. **Custo por cliente:** Esse tipo de hierarquia possibilita o controle da lucratividade por cliente ou grupo de clientes. Pela comparação entre os vários clientes, pode se chegar ao grau de importância de cada cliente na formação do lucro total da empresa. As atividades

que são puxadas por cada tipo de venda e atividades de suporte a clientes específicos poderiam ser separadas, dando uma visão mais clara da rentabilidade.

2. **Canais de distribuição:** grupos de clientes poderiam ser agrupados para se conhecer a lucratividade de determinados canais de distribuição. A decisão de incentivar ou não a utilização de determinado canal de distribuição seria sustentada por uma comparação entre a rentabilidade trazida pelos diversos canais existentes (nos bancos pode-se comparar canais como o ATM, *internet* e as agências).
3. **Mercados ou territórios:** grupos de clientes podem ser concentrados de acordo com o segmento de mercado ou território em que estejam. As informações provenientes de uma hierarquia desse gênero podem direcionar futuros investimentos em segmentos ou mercados pouco explorados e, em contrapartida, podem determinar o abandono de determinado segmento ou mercado.

Cada hierarquia representa uma forma de se observar o valor em diferentes níveis. O tipo de hierarquia a ser criada (Figura 10) irá variar de acordo com a proposta do ABC que se deseja aplicar. Se o objetivo do custeio é gerar um suporte a decisões sobre uma família de produtos (pois se acredita que os produtos não possuem diferenças importantes entre si), então, o nível de detalhe mais adequado a ser escolhido é o da família e não o de cada produto. Da mesma forma que se o objetivo é rentabilizar segmentos de

mercado e não clientes a opção que deve ser feita é pela hierarquia de mercados.



Fonte: Turney, 1993 pg.105

Figura 10 – Hierarquia dos Objetos de Custeio

4.3. Ligando os Diversos Conceitos

A metodologia ABC sustenta que os recursos são consumidos pelas atividades e as atividades, por sua vez, são resultantes da demanda puxada pelos produtos que a organização oferece ao mercado. Os direcionadores de custo funcionam como indicadores da relação causal entre a execução de uma atividade e o consumo de um recurso (direcionadores de primeiro estágio), bem como, representam a relação entre a prestação de um serviço e a necessidade da execução de certas atividades para que isso seja possível.

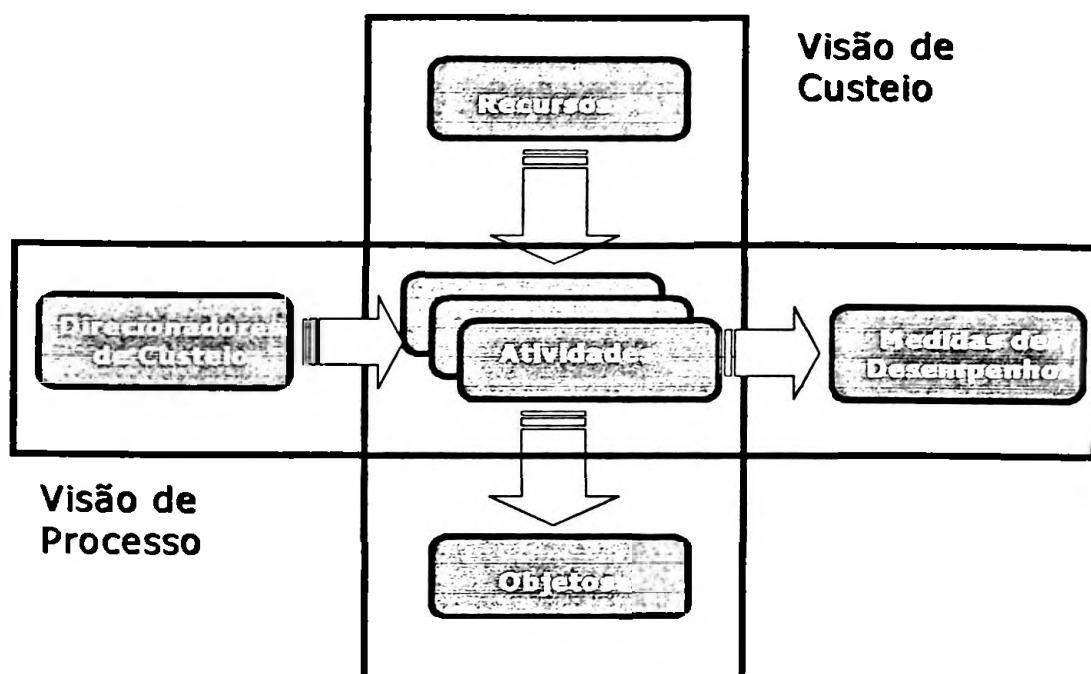


Figura 11 – Os Componentes do ABC

Os tidos “rateios” de custo com base em volumes realizados pelas metodologias tradicionais são substituídos no ABC por um complexo emaranhado de direcionadores de custeio. Enquanto a metodologia tradicional relaciona a maioria dos custos indiretos a uma única base de rateio, o método ABC cria tantos direcionadores quantos forem necessários para melhor explicar a relação entre os produtos e o consumo de recursos (rastreamento).

O relacionamento entre os elementos que formam o ABC permite a observação do resultado sob dois aspectos: a visão do custeio (vertical) e a visão do processo (horizontal), conforme Figura 11.

4.3.1. A Visão de Custeio

Turney (1993:95) acredita que “a visão de custeio é onde uma fotografia econômica da organização é tirada”.

Essa visão é um mapa para se entender como os recursos são utilizados na concepção dos produtos e como se chegou ao custo final dos mesmos. O ABC aumenta a confiabilidade e a utilidade da informação para tomada de decisão, na medida em que demonstra com mais fidelidade o consumo e a rentabilidade gerada por cada produto.

Essa visão (vertical) permite responder a três perguntas básicas (Figura 12):

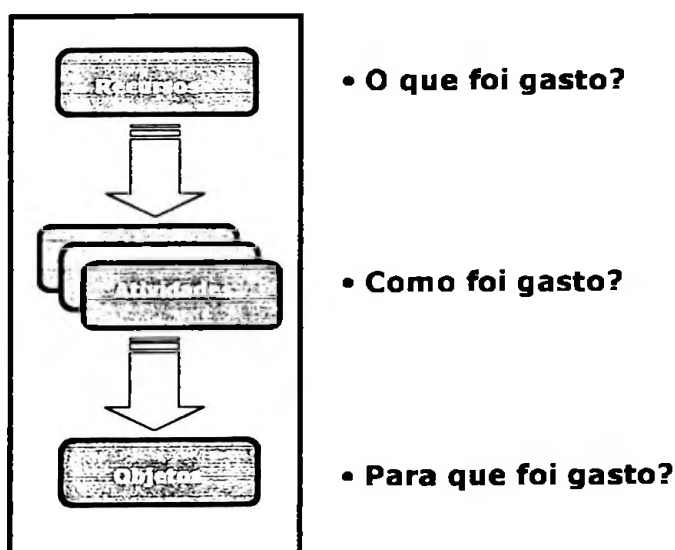


Figura 12 – Visão de Custeio

4.3.2. A Visão de Processo

Chamada de "segunda dimensão do ABC", a visão do processo é o relacionamento horizontal entre os fatores que compõem o método ABC. As informações geradas pela segunda dimensão do ABC não são de cunho financeiro. Os direcionadores de custeio funcionam como indicadores da causa que originou a execução das atividades. Análises sobre aspectos negativos da existência dos direcionadores podem ser importantes na busca de melhores resultados no que se refere à eficiência na utilização dos recursos.

Nos bancos, o número de reabastecimentos de equipamentos de saque, por exemplo, pode ser utilizado como direcionador para as atividades relacionadas com o abastecimento desses equipamentos ou, descrevendo-o de forma diferente, pode-se considerá-lo como a causa pela qual deve ser alocado o custo das atividades de abastecimento aos produtos que se utilizam desses equipamentos. Análises sobre o número de reabastecimentos podem levar a um redesenho do processo ou mesmo do próprio equipamento, resultando em um aumento de sua capacidade de armazenamento (de dinheiro ou de outros insumos, como rolos de papel ou envelopes); por conseguinte, isso resultará numa diminuição do número de reabastecimentos necessários para o seu funcionamento normal, diminuindo seu custo de operação.

Além disso, a visão horizontal do método ABC (Figura 13) incorpora o conceito dos indicadores de performance. Os indicadores funcionam como medidores do quão perfeita foi a execução das atividades comparadas a padrões pré-estabelecidos ou com atividades realizadas por outras áreas da empresa ou mesmo com atividades realizadas pelos concorrentes do mercado (*Benchmarking*).

Os indicadores de performance podem ser utilizados para medir a qualidade dos produtos, bem como podem indicar a satisfação dos clientes. O número de queixas recebidas referentes aos equipamentos que fornecem talões de cheques (dificuldade de operação por parte dos clientes, falhas na conclusão de operações, equipamento fora do ar, etc.) fazem com que os clientes tenham que utilizar outras mídias, como o caixa das agências ou setores de teleserviço do banco. Além da possibilidade dessas outras mídias

serem mais caras, a instituição tem que lidar com um cliente insatisfeito que pode, inclusive, mudar de banco.

A análise dos indicadores de performance leva ao aperfeiçoamento de equipamentos e procedimentos (atividades e processos), para melhor atender aos clientes, além de indicar a eficiência na utilização dos recursos.

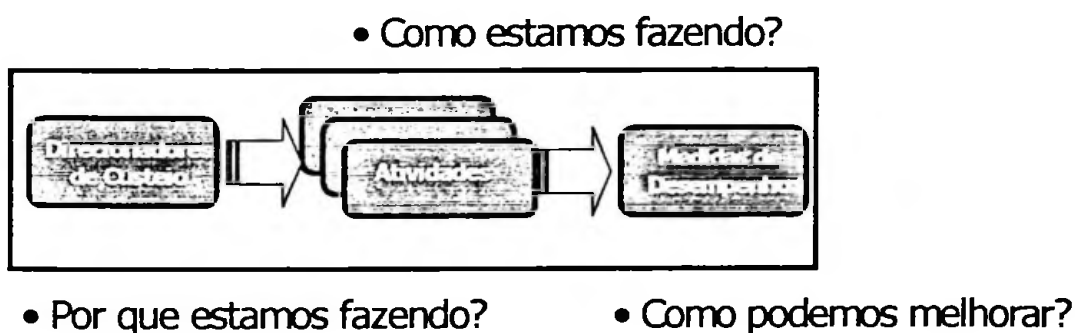


Figura 13 – Visão de Processo

4.4. Evolução do Conceito ABC

As duas visões que acabamos de descrever nos itens anteriores mostram, na verdade, uma evolução nos conceitos do ABC. Em um primeiro momento, esse sistema se limitava a buscar uma melhoria na apropriação dos custos do período aos produtos. Este foi, na verdade, o objetivo inicial que as empresas queriam alcançar: informações mais precisas e mais esclarecedoras sobre como os recursos eram consumidos dentro da organização.

No entanto, o método ABC está longe de ser simplesmente um sistema de rastreio ou de alocação de custos; ele é, sobretudo, um sistema que pode propiciar o efetivo gerenciamento dos custos.

A primeira geração do método ABC se preocupou principalmente com o planejamento de curto prazo e com o custeio de produtos para tomada de decisões. A maior contribuição dada pela primeira geração do ABC foi o tratamento diferenciado que deu aos custos indiretos. Esse tratamento é determinado pela busca de direcionadores de custos que sejam capazes de explicar a causa dos custos nas atividades e relacionar de forma mais clara os custos indiretos com produtos e clientes. A primeira geração do ABC encara as atividades sob o aspecto estritamente funcional. As atividades são divididas nos diversos departamentos da empresa, custeadas e avaliadas com relação a sua performance isoladamente.

A segunda geração do ABC tem um foco não na atividade mas no processo. Deixa-se de encarar as atividades como unidades isoladas, elas são vistas como formadoras dos processos e tem-se, então, não uma visão departamental mas sim interdepartamental, onde os processos são traduzidos na seqüência de execução das atividades desempenhadas nos departamentos.

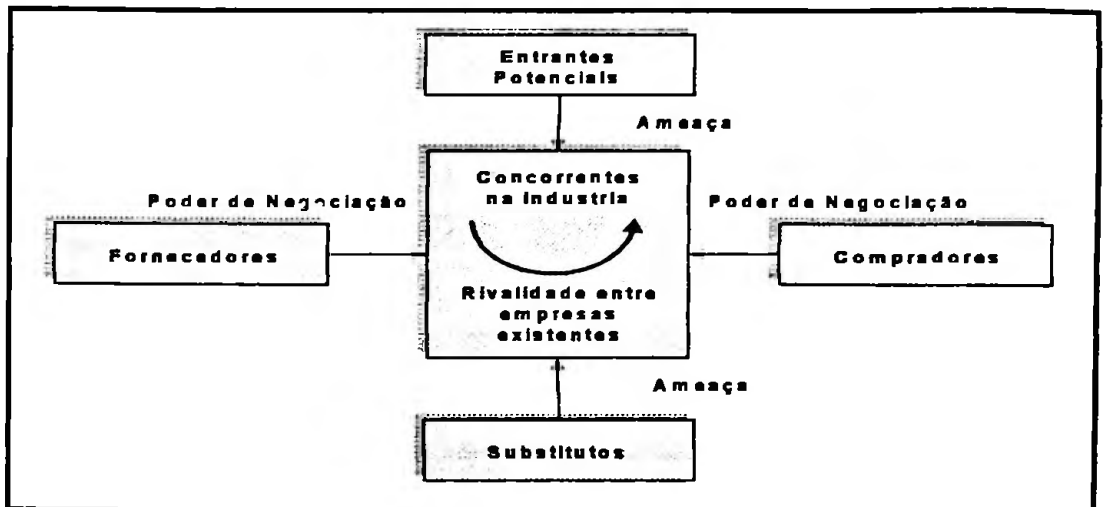
Para Martins (1998:305):

O ABC, nesta visão horizontal, procura custear processos; e os processos são, via de regra, interdepartamentais, indo além da organização funcional. O ABC, assim, pode ser visto como uma ferramenta de análise dos fluxos de custos, e quanto mais processos interdepartamentais houver na empresa, tanto maiores serão os benefícios do ABC.

As informações geradas pela segunda geração do ABC permitem a melhoria contínua dos processos, além de continuar fornecendo informações sobre o custo dos produtos.

Mecimore e Bell (1995:25) descrevem o que seria a terceira geração do ABC. O ABC de terceira geração é na verdade uma expansão da abrangência do custeio ABC. Ao invés de se limitar ao custeio de produtos (primeira geração) e processos (segunda geração), o método ABC passaria a se preocupar e a considerar toda cadeia de valor das unidades de negócio; isso significaria custear o relacionamento entre as unidades de negócio (internas) e o relacionamento das unidades de negócio e seus fornecedores e clientes (externos).

Segundo Porter (1990:4) existem cinco forças que determinam a rentabilidade das empresas, por influenciarem os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em um setor, são elas: os concorrentes já existentes, os fornecedores, os entrantes potenciais, os compradores e os produtos substitutos. A Figura 14 indica o relacionamento dessas cinco forças com as empresas.



Fonte: Porter (1990:4)

Figura 14 – Forças Competitivas

Porter (1990:31) definiu ainda o que ele chamou de *cadeia de valor*:

A Cadeia de Valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Porter (1990:33) declara também que toda empresa:

(...) é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, (...). A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

No entanto, as cadeias de valor das empresas não estão isoladas, elas se encaixam nas cadeias de valor de seus fornecedores e também nas cadeias de seus consumidores formando um **sistema de valor**. O sistema de valor também foi descrito por Porter (1990:31):

Os fornecedores possuem cadeias de valores (valor "corrente acima") que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras. Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais (valor do canal) a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria empresa. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valor de seu comprador. A base final para diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

Então, uma efetiva gestão estratégica de custos passaria necessariamente a abranger aspectos externos à empresa. A metodologia ABC pode funcionar como implementadora desse aspecto, desde que seja utilizada como ferramenta de avaliação das possibilidades de se construir uma vantagem competitiva sustentável. Como fazer isso? Através do controle dos direcionadores de custos para possibilitar uma diminuição de custos em

comparação aos concorrentes (para empresas que desejam obter vantagem no custo) ou até mesmo auxiliando na modificação do produto ou do processo, alterando a cadeia de valor e diferenciando o produto (para as empresas que competem pela diferenciação de seus produtos).

Shank e Govindarajan (1997:14) também discutem o aspecto de que os custos, ou a Contabilidade Gerencial, deveria gerar informações sobre toda a cadeia de valor da empresa, os autores afirmam que:

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo, externo à empresa. (...)

Em contraposição, a Contabilidade Gerencial adota hoje um enfoque que é em grande parte interno à empresa – suas compras, seus processos, suas funções, seus produtos e seus consumidores. Outra forma de dizer isso é que a Contabilidade Gerencial assume a perspectiva de valor agregado, começando com o pagamento aos fornecedores (compras) e parando com os encargos aos consumidores (vendas). O tema-chave é maximizar a diferença (o valor agregado) entre compras e vendas.

Porém o conceito de cadeia de valor é fundamentalmente diferente do conceito de valor agregado. De uma perspectiva estratégica, o conceito de valor agregado apresenta dois grandes problemas: começa muito tarde e pára muito cedo. Iniciar a análise de custos com as compras deixa de fora todas as oportunidades de explorar as ligações com fornecedores da empresa.

Desta forma, empresas que pretendem fazer gerenciamento de seus custos quer seja sob a intenção de melhorar o custeio de seus produtos, visualização dos processos ou mesmo conhecimento e redefinição de seu sistema de valor podem se utilizar das técnicas da metodologia ABC.

CAPÍTULO 5

ABC EM BANCOS

5.1. Características dos Custos em Bancos

As instituições financeiras têm passado por um período de extrema pressão. O fim da inflação, a chegada dos competidores externos e a forte tendência de centralização do setor têm aumentado o risco e reduzido a lucratividade do negócio, isso também pelo fato dos produtos estarem tendo suas tarifas determinadas pelo mercado, agora, extremamente competitivo.

Diante disso, a determinação do custo dos produtos passou a ser uma questão primordial na condução do negócio. Determinar a contribuição de cada produto para o lucro e, sobretudo, encontrar meios de reduzir os custos dos processos de disponibilização dos produtos aos clientes, têm sido a força que move as engrenagens dessa nova fase pela qual passam as instituições financeiras.

Fernandes¹ (1991:23) em seu trabalho descreve 5 (cinco) características básicas dos custos bancários, as quais serão descritas a seguir sendo que algumas delas servirão de base para comentários sobre as distorções causadas quando da utilização, pelos bancos, das metodologias de custeio baseadas em volume e também para demonstrar a melhoria no tratamento das informações de custos com a implantação do modelo de custeio baseado em atividades. São elas: variação no volume de transações, altos custos fixos, caráter previsível, custos identificáveis e custos de produção conjunta.

¹ Fernandes se baseou nos trabalhos de Kolari e Zardkoohi (1987:30) e do Bank Administration Institute (1983:56) para descrever as características do custo bancário.

5.1.1. Variação no volume de transações:

Esta característica é facilmente percebida por quem costuma freqüentar as filas dos postos bancários. Os dias mais próximos a um final de semana têm uma elevação natural de atividade. Se o final de semana for prolongado em função de algum feriado, o nível de atividade se acentua ainda mais. A mesma coisa acontece nos primeiros dias do mês, nos quais as empresas efetuam o pagamento aos seus funcionários e também nos quais as pessoas costumam efetuar o pagamento da maioria de suas dívidas; em contrapartida, nos outros dias do mês, o nível de atividade dos bancos se estabiliza em um nível inferior ao dos dias de pico.

Dadas as características sazonais do nível de atividade, os bancos possuem uma estrutura capaz de suportar não só os períodos de “normalidade” mas também os períodos de pico de suas atividades. Isto tudo significa que, na atividade bancária, é normal o gasto com capacidade ociosa (que no caso se mostra mais ou menos ociosa, dependendo do nível de atividade).

Qual é então o impacto desse “Excesso de Capacidade” no custo dos Produtos?

Apesar de já ter sido comentado algo sobre esse assunto², ressalta-se a importância do reconhecimento dessa característica para se definir o consumo dos recursos pelos produtos de um Banco.

Um exemplo simples pode ser demonstrado da seguinte forma: Suponha que um funcionário cujo cargo seja Caixa. Os Caixas trabalham em média 6 horas/dia, no entanto, efetivamente, atuam por 4,5 horas/dia no atendimento;

² Capítulo 4 (4.2.1.2 – O impacto da capacidade no custo)

(apenas uma suposição) o restante do tempo é gasto com idas à copa, em telefonemas e em outras atividades paralelas, que não têm relação com as atividades do banco; em períodos de grande redução dos níveis de atividade a ociosidade pode chegar a 2,5 horas/dia (também apenas uma suposição). Chama-se a ociosidade dos períodos de normalidade de **Ociosidade Programada** e o acréscimo de 1 hora ($2,5 - 1,5$) na ociosidade em períodos onde o nível de atividade é baixo de **Ociosidade não Programada**.

Hastings (1986:83), conhecido autor de obras sobre o custeio de produtos bancários, utiliza o Método de Custeio por Absorção para determinar o custo dos produtos em bancos. Se o caixa do exemplo acima percebesse um salário de \$ 1.000,00, este custo seria distribuído integralmente entre os produtos, levando em consideração a "Unidade Equivalente de Produção", que nada mais é do que o tempo total despendido para disponibilização do produto (tempo de elaboração de um produto X volume de produção) dividido pelo tempo de um produto considerado como base. Hastings utiliza a conversão dos tempos de processamento de diversos produtos em um "produto base" como forma de poder compará-los entre si.

Distribuindo-se os custos, levando em consideração a Unidade Equivalente, incorre-se, no mínimo, nos seguintes problemas: O primeiro, distribuir custos da capacidade ociosa (programada e não programada) entre os diversos produtos, distorcendo o resultado final do custeio, bem como, oculta informações importantes quanto ao nível de ociosidade atual da organização, impedindo ações que possam diminuir essa ociosidade. O segundo corresponde a distribuir o custo de um funcionário que pode nunca ter aberto uma Conta Corrente, mas tem parcela de seu custo atribuído a esse

produto. Isso pode ser chamado de “democracia exagerada de custos” uma vez que não há distinção entre os vários grupos de custos (Pessoal, Ocupação, Bens Móveis, Equipamentos e outros); todos são tratados da mesma forma e distribuídos a todos os produtos através de critérios subjetivos (com exceção dos diretamente associados – custos diretos).

A aplicação dos conceitos da metodologia ABC permite uma identificação mais precisa do consumo de recursos, uma vez que monitora o consumo necessário para execução de uma atividade, bem como, permite, dependendo do interesse e da forma como seja desenhado o modelo de custeio ABC, a confrontação entre o total de recursos postos à disposição e os recursos efetivamente consumidos. Constitui-se assim, numa ferramenta interessante de controle da capacidade de produção instalada.

5.1.2. Altos custos fixos

A maioria dos custos incorridos pelos bancos diz respeito aos gastos com sua estrutura de prestação de serviços. Pois, independentemente do cliente solicitar ou não o serviço, ele estará sempre disponível. O resultado disso é que a grande maioria dos custos nos bancos acaba sendo fixa, exceção feita aos custos financeiros que não foram tratados neste trabalho.

A consequência do relacionamento inadequado dos custos fixos aos produtos já foi comentada neste trabalho.

Ao forçar um rastreamento do consumo dos recursos até as atividades, o ABC dispensa a distribuição dos custos fixos por bases subjetivas. Ao invés disso, fundamenta a distribuição desses custos em função de uma análise

critérioria dos direcionadores de custeio. O resultado disso é uma alocação de custos mais precisa.

5.1.3. Caráter previsível

Esta característica descrita por Fernandes (1991:26) tem relação com o comportamento sazonal dos custos em bancos. A partir da análise do comportamento dos custos num determinado período de tempo, os bancos podem direcionar mais ou menos recursos para suportar a demanda por serviços.

5.1.4. Custos Identificáveis

Fernandes (1991:27) também afirma em seu trabalho que os custos bancários “podem ser facilmente associados com o tipo de atividade que os gerou. Tal fenômeno não ocorre tão facilmente em empresas manufatureiras”.

É necessário explicar que as atividades a que se refere o autor são as macro-atividades que, segundo o autor, são as principais atividades de um banco, sendo elas: atividades de captação, atividades de aplicação e atividades que não estão relacionadas com a intermediação de fundos. Quando os custos são associados nesse nível (macro-atividades), pode-se até considerar que existe uma certa facilidade de relacionamento. No entanto, caso as atividades tenham níveis bem mais detalhados, pode-se também afirmar que o relacionamento entre os recursos e as atividades é tão ou mais complicado do que em outros setores da economia.

5.1.5. Custos de produção conjunta

Essa característica não é uma exclusividade dos bancos; ela está presente em qualquer empresa prestadora de serviços. No caso dos bancos,

ela é acentuada em função da grande variedade de produtos que são oferecidos utilizando-se de uma mesma estrutura de recursos.

Para Kolari e Zardkoohi (apud Fernandes, 1991:28):

(...) a capacidade de produção conjunta pode ser importante quando os recursos são utilizados na produção de mais de um item, porque a eficiência de custo da empresa pode depender da combinação de itens produzidos por eles. Nos bancos, depósitos à vista ou a prazo (dois produtos distintos) podem ser produzidos pelos mesmos funcionários, utilizando o mesmo equipamento. Além disso, vários tipos de empréstimos e aplicações podem ser produzidos pelos mesmos fatores de produção. Um exame das propriedades de produção conjunta pode ajudar na avaliação da estrutura de custos dos bancos comerciais.

A produção conjunta, tão comum nos bancos, é outro complicador da determinação dos custos da prestação de um serviço. A metodologia tradicional não oferecia qualquer possibilidade de separar os custos comuns a vários produtos. A metodologia ABC inseriu o elemento "atividade" entre os recursos e a disponibilização de um produto a um cliente. A metodologia ABC, sob esse aspecto, se adequa perfeitamente à estrutura de custos de uma empresa de serviços e, em especial, à estrutura de custos dos bancos.

5.2. Aplicação do ABC em Bancos

Alguns trabalhos já foram realizados com o intuito de demonstrar a aplicabilidade prática dos conceitos apregoados pela metodologia ABC em instituições financeiras. Seguem-se alguns comentários sobre essas obras, no

intuito de se obter uma base de comparação com o método utilizado pelo Banco Líder.

Antes de se comentar sobre os benefícios trazidos pela implementação de um método de custeio ABC em bancos, é necessário salientar que o tratamento específico de alguns tipos de informação (como da capacidade e a preocupação com a ociosidade) nem sempre está presente quando da aplicação da metodologia ABC. Como já comentado, o ABC sofreu modificações desde sua idealização e ainda continua sofrendo.

Em alguns casos, quer seja pelo objetivo do trabalho, nível de detalhamento desejado ou outro fator, a empresa implantante pode ser levada a não considerar, por exemplo, o conceito de capacidade e a não tratar a ociosidade. Os exemplos desta não consideração são diversos e estão presentes na maioria dos casos que são publicados em anais e revistas especializadas.

5.2.1. A Metodologia “Gouveia”

Com relação aos bancos, são poucos (comparando-os com outras indústrias) os trabalhos que apresentam a implementação da metodologia ABC. Destaca-se dentre estes trabalhos o de Joaquim Gouveia, que aplica uma metodologia de custeio ABC de primeira geração.

Gouveia (1994:5) propõe em seu trabalho modificações no modelo de Hastings, incorporando conceitos de Custeio Baseado em Atividades. O primeiro passo descrito pelo autor para se chegar ao custeio dos produtos é a distribuição total dos custos dos centros de custos para os centros de

resultado, levando em consideração um direcionador de custo específico para cada centro de custo (Ex.: Recursos Humanos – números de funcionários; Processamento de Dados – horas de recursos utilizados; Fiscal e Contábil – número de lançamentos efetuados)

Após a distribuição dos custos para o centro de resultado, os mesmos são relacionados aos produtos de acordo com um único direcionador, Mão-de-obra Direta, que é utilizado para alocar o custo das atividades para os produtos.

No trabalho de Gouveia foram consideradas apenas três macro-atividades, sendo elas: atividades no caixa, atividades fora do caixa e atividades de serviços internos.

O custo do produto é encontrado, considerando o tempo consumido de cada macro-atividade por cada um dos produtos. Ao considerar apenas três macro-atividades a metodologia impede a construção dos processos de formação dos produtos, não permitindo, assim, a possibilidade de melhoria nesses processos.

Além disso, o autor não comenta em nenhum momento a utilização do conceito de capacidade, cujas consequências já foram comentadas.

Outro detalhe da metodologia descrita por Gouveia é a distribuição completa dos custos incorridos pelos departamentos para os produtos.

É importante deixar claro que o método empregado por Gouveia tem direta relação com o objetivo de implementação do projeto ABC. Neste caso,

ao banco implantante não interessava descer a detalhes que pudessem trazer resultados mais precisos sobre o custo de seus produtos.

Segundo Gouveia (1994:3), o objetivo do trabalho era de “melhorar a alocação dos custos dos centros de custo para os centros de resultados de tal forma que o banco comercial não fique sobrecarregado, como acontece hoje”.

Desta forma, acredita-se que a escolha de “características internas” do modelo ABC estão diretamente relacionadas ao objetivo do projeto e, é claro, ao custo/benefício trazido pela implementação do sistema e de suas “características”.

5.2.2. A Metodologia “Mabberley”

Outra obra de importância sobre o assunto é a de Julie Mabberley, que também descreve a aplicação dos conceitos do ABC nas instituições financeiras.

O trabalho de Mabberley não é exclusivamente voltado para bancos, a autora descreveu em seu trabalho a implantação da metodologia ABC em diversas instituições financeiras como seguradoras e bancos.

Mabberley (1992: 30) não se limita a macro-atividades, no entanto, deixa claro que apenas as principais atividades dentro das organizações devem ser levantadas. O próximo passo após o levantamento das principais atividades corresponde à classificação das mesmas segundo a sua importância (discricionárias ou fundamentais), bem como, se são atividades de suporte ou operacionais.

Na metodologia empregada por Mabberley é digno de nota a importância dada, na fase de levantamento das atividades, à análise das atividades discricionárias e fundamentais. Dessas análises podem surgir importantes focos onde a redução de custos é possível e, por vezes, necessária.

Os direcionadores de custeio, na metodologia empregada por Mabberley, são determinados individualmente de acordo com a avaliação de cada uma das atividades.

Percebe-se que a metodologia empregada por Mabberley possui um nível de detalhamento maior do que a apresentada por Gouveia. A diferença é que Gouveia limitou-se ao levantamento e determinação dos custos das macro-atividades, o que resulta em um maior grau de subjetividade no momento de relacioná-las aos produtos e, além do mais, o autor utilizou apenas um direcionador de custeio para relacionar as macro-atividades aos produtos: mão-de-obra direta. Isso, de certa forma, deixa mais impreciso o cálculo dos custos.

Acredita-se que a metodologia descrita por Mabberley pode ser classificada ainda como de primeira geração do ABC, pois demonstra uma extrema preocupação com o custeio dos produtos e, em nenhum momento, enfatiza o processo de formação dos mesmos. Apesar de classificar as atividades em discricionárias ou fundamentais visando a um estudo para redução de custos, esta análise limita-se às atividades e não extrapola para os processos como um todo.

Quanto ao aspecto do reconhecimento da capacidade, a autora não cita nada específico sobre o assunto. No entanto, para atribuir os custos de pessoal às atividades, Mabberley (1992:77) utiliza um fator denominado "Valor Minuto".

O Valor Minuto (VM) pode ser calculado, segundo a autora, de duas maneiras: a primeira, dividindo-se o custo do departamento pelo **tempo total disponível** para execução das atividades. Neste caso, como foi utilizado o **tempo total disponível**, quando se faz a multiplicação pelo volume das atividades tem-se uma parcela do custo que não será utilizada pelas atividades (ociosidade). Admita-se que no departamento W trabalhem duas pessoas com carga horária de 8 h/dia e que custo de pessoal total do departamento seja de R\$ 4.000,00. Dividindo-se o custo pelo tempo total (em minutos) disponível tem-se:

$$VM = 4.000 / 20.160 \text{ (20.160 = 8h x 21d x 60min x 2 funcionários)}$$

$$VM = 0,1984$$

Encontrado o VM, ele é multiplicado pelo tempo de execução das atividades para se determinar o custo unitário das atividades.

Segundo esta forma de cálculo, a capacidade ociosa programada e a não programada estão fazendo parte dos 20.160 minutos; sendo assim, o custo do produto será subavaliado uma vez que a empresa paga para que o funcionário trabalhe 8h/dia mas na verdade ele trabalha, efetivamente, menos do que isso. O VM deveria ser maior, uma vez que o **tempo produtivo real** é menor do que o **tempo total disponível**.

Como foi utilizada a **capacidade total** (tempo total disponível) para cálculo do VM, ao se multiplicar este valor pelos tempos e volumes das atividades teremos uma parcela do custo não alocada às atividade, que corresponde ao custo da ociosidade, que em função do critério adotado está superavaliado.

A segunda forma de cálculo, ainda conforme a autora, é fazer o somatório da multiplicação do **volume produzido** das atividades pelo **tempo de execução das atividades**. O somatório resulta no **tempo total de produção do período**. Dividindo-se o **custo** pelo **tempo produtivo total** se tem o VM que, multiplicado pelo tempo de execução das atividades, resulta no custo unitário das atividades.

Acredita-se que a segunda forma de cálculo deva ser observada com certa cautela. Ao utilizar o volume produzido em um período, assume-se que o VM é variável de período a período. Em períodos de pico de atividades têm-se custos subavaliados e em tempos de extrema calma, custos superavaliados.

Mabberley (1992:75-79) descreve ainda como devem ser atribuídos outros grupos de custos como o de sistemas, outros custos de natureza direta e os custos indiretos e/ou de suporte.

Os custos de sistema, segundo a autora, devem ser distribuídos de acordo com a utilização que os produtos fazem dos sistemas. Pode-se, neste caso, considerar os sistemas como uma alocação direta de custos, já que se pode identificar que produto usa um sistema e quanto do sistema é consumido pelo mesmo. Os custos diretos são, como em qualquer metodologia de custeio, atribuídos a um produto específico ou a uma família de produtos.

Sobre os custos indiretos, Mabberley (1992:79) afirma que são de difícil relacionamento com os produtos e que devem ser monitorados e controlados separadamente. Segundo Mabberley (1992:79), os custos indiretos "(...) devem ser alocados para os produtos, clientes ou para determinado negócio quando forem relevantes para a tomada de decisão".

Mabberley (1992:78) ainda faz comentários sobre a atribuição de outros custos fixos que podem ser somados ao custo de pessoal e distribuídos pelo fator tempo.

5.2.3. A Metodologia “*Co-operative Bank*”

Outro estudo que pode ser trazido a título de comparação é o caso descrito em Kaplan e Cooper (1998:261) que demonstra a aplicação da metodologia ABC no *Co-operative Bank*. Segundo os autores, foram levantadas apenas as principais atividades (235 no total).

No caso do *Co-operative Bank*, para distribuir os 210 grupos de custo levantados (todos os grupos de custos foram separados em três categorias de custo: Pessoal, Infra-estrutura e Miscelânea) foi criada uma matriz de consumo de recursos, onde as linhas representavam os grupos de custos e as colunas representavam as atividades. Após descritas as atividades e os grupos de custos, foi feita uma análise pontual de cada grupo de custo para se determinar como cada grupo de custo era consumido pelas atividades. Como exemplo, pode-se citar o custo de pessoal, que foi distribuído entre as atividades de acordo com a informação dos funcionários que indicavam quanto do seu tempo despendiam na execução de cada atividade. A partir do percentual de distribuição do tempo pelas atividades, o custo de pessoal foi atribuído às mesmas.

A operação realizada para o grupo de pessoal foi realizada para cada um dos 210 grupos de custos identificados no projeto, ou seja, análise e determinação do fator a ser utilizado para distribuir o grupo de custos às

atividades. Como outro exemplo, tem-se o custo dos computadores, que foi alocado de acordo com o tempo requerido para execução de cada atividade.

Somando-se todos os custos atribuídos às atividades, por critérios individualmente determinados, obteve-se o total do custo de uma atividade.

Como descrito, a distribuição do custo de pessoal nesta metodologia está baseada em informações dadas pelos funcionários, que indicam o percentual de tempo que é dispensado na execução de cada atividade. Neste caso, temos uma melhoria do resultado final de custeio, uma vez que o custo de determinada pessoa só comporá as atividades que ela realmente executa. No entanto, ao preencher a ficha de distribuição de tempo o funcionário informa, por exemplo, 25% para a atividade A, 35% para a atividade B, 25% para a atividade C e 15% para atividade D, ou seja, todo o custo de pessoal estará sendo distribuído sem levar em consideração a ociosidade existente neste grupo de custo e isso se repete para os demais grupos.

Depois de alocados os recursos às atividades, o passo seguinte correspondeu à determinação de direcionadores de custeio para cada atividade. A seguir, relacionam-se algumas atividades, bem como, exemplos de direcionadores de custeio utilizados para levar o custo das atividades para os produtos.

Atividades

1. Oferecer serviços de caixa eletrônico
2. Compensar partidas de débito
3. Verificar débito de operações de filiais
4. Emitir talões de cheques pessoais
5. Compensar partidas de crédito
6. Garantir segurança nas linhas de crédito
7. Processar pedidos de clientes
8. Executar processamento via computador
9. Processar transações VISA
10. Abrir/fechar contas

Direcionadores de custo

Transações caixa eletrônico
 Débitos processados
 Débitos de filiais
 Talões de cheques emitidos
 Créditos processados
 Intervenções
 Duração de chamadas telefônicas
 Transações de computador
 Transações VISA
 Contas abertas/fechadas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Cooper (1998:263)

Dividindo-se o custo total das atividades pelo volume direcionador específico encontra-se o custo unitário da atividade.

Depois de definidos os direcionadores de custeio das atividades e encontrado o custo unitário das atividades basta evidenciar quanto cada produto consome de cada atividade. O Quadro 1 demonstra um resumo de como foram atribuídos os custos das atividades em função do número de direcionadores de custeio incorridos para alguns produtos (Conta Corrente - CC, Empréstimos Pessoais - EP, Visa Classic - VC e Visa Gold - VG).

Atividades	Total	Produtos				Total
		CC	EP	Visa C	Visa G	
1	200	160	-	30	10	200
2	230	180	-	35	15	230
3	300	230	10	40	20	300
4	350	350	-	-	-	350
5	230	100	5	80	45	230
6	200	80	20	70	30	200
7	330	260	30	25	15	330
8	400	320	60	15	5	400
9	150	20	10	80	40	150
10	200	100	50	30	20	200
Custo Total	2590	1800	185	405	200	2590

Fonte: Adaptado de Kaplan e Cooper (1998:264)

Quadro 1 – Distribuição dos custos das atividades pelo ABC

Nessa metodologia, nem todas as despesas operacionais foram atribuídas aos produtos. Várias atividades de suporte (Contabilidade, finanças, estratégia, planejamento e gerenciamento de recursos humanos), foram consideradas de suporte à empresa, pois apoiam a organização como um todo; sendo assim, não foram determinados direcionadores para estas atividades. Neste caso os autores demonstram a mesma preocupação descrita por Mabberley.

Os autores deixam claro que a intenção na implementação da metodologia de custeio ABC no *Co-operative Bank* teve como principal objetivo gerar “uma visão clara, compreensível e justificável da economia de suas operações”; em outras palavras, o trabalho foi idealizado para permitir um melhor entendimento da rentabilidade dos produtos e clientes do banco. Desta forma, a visão estritamente voltada para o custeio dos produtos e clientes coloca este estudo também na primeira geração do ABC.

5.2.4. A Metodologia “Banco Líder”

A metodologia empregada no Banco Líder utilizou-se de alguns elementos presentes nos modelos descritos para montagem de uma metodologia com certas singularidades.

O Banco Líder não se limitou a levantar as “principais atividades”, mas sim, definido o produto a ser custeado, procedeu ao levantamento de todas as atividades envolvidas no processo de disponibilização deste produto ao cliente.

A atitude tomada pelo Banco Líder faz surgir uma diferença bastante sutil mas de grande importância quando se trabalha com o ABC. O Banco Líder, apesar de ter uma grande preocupação com a melhoria na qualidade de informação de custo e, por conseguinte, das informações sobre a rentabilidade de clientes e produtos, preocupou-se, também, com a interdependência entre os departamentos. Desta forma, aqui o ABC desloca sua utilidade de mera ferramenta de custeio para um instrumento de entendimento do fluxo de consumo de recursos dentro da organização. Assim, a metodologia empregada pelo Banco Líder pode ser classificada como de segunda geração do ABC.

Como na metodologia descrita por Mabberley, no Banco Líder foram levantados os tempos de execução das atividades por intermédio de entrevistas. O tempo de execução das atividades serviu como base para atribuição de vários grupos de custos.

Diferencia-se, assim, a metodologia empregada no Banco Líder da que foi empregada no *Co-operative Bank*. Enquanto no *Co-operative Bank* 100% do tempo dos funcionários foi distribuído entre as atividades executadas, no Banco Líder apenas o tempo efetivamente gasto nas atividades (determinado através

do levantamento) foi distribuído entre os funcionários, permitindo uma comparação entre o tempo disponível de cada funcionário e o efetivamente empregado nas atividades. O resultado desta comparação demonstra o grau de ociosidade com que trabalha o banco, bem como, não permite que toda essa ociosidade faça parte do custo final do produto, o que iria distorcer o seu valor.

A metodologia empregada pelo Banco Líder diferencia-se da metodologia descrita por Mabberley, apesar da autora também distribuir os custos a partir do levantamento do tempo de execução das atividades.

O Banco Líder estabeleceu que, de todo o tempo disponível para execução das atividades, apenas 90% deve ser levado em consideração para execução das atividades, ou seja, existe uma ociosidade programada de 10% do tempo disponível. Apenas o custo desta ociosidade é repassada para os produtos. O restante do tempo que sobra, claro que subtraída a parte consumida pela execução das atividades, é uma fonte preciosa para os trabalhos de redução de custos.

Acredita-se que essa forma de tratamento dos custos empregada pelo Banco Líder reconhece e trata melhor uma das características dos custos em bancos (descritas no início deste capítulo): **a variação no volume de transações.**

Conforme comentado anteriormente, a variação no volume de transações faz com que os bancos trabalhem sempre com uma reserva de capacidade para que possa superar os picos de demanda exigidos pelos seus

clientes. Reconhecer esta característica e, sobretudo, gerar instrumentos que possam controlá-la, é dar um passo à frente dos concorrentes.

Outra diferença entre a metodologia do Banco Líder e a empregada por Mabberley é que, para a autora, existem duas formas de associar o custo de pessoal às atividades: pelo tempo total (neste caso a autora não faz distinção entre ociosidade programada e não programada) ou pelo volume produzido (isso faz com que o divisor utilizado pela autora para distribuição do custo de pessoal seja variável no tempo).

No caso do Banco Líder, como já explicado, ao desconsiderar 10% do tempo total como não sendo utilizado para execução das atividades, faz-se a distinção entre o valor dispensado para assegurar os períodos de pico (ou de uma expansão programada) e o valor que pode ser considerado como ocioso.

Quanto à segunda opção de associação dos custos de pessoal descrita por Mabberley (utilização do volume produzido para se encontrar o divisor para alocação dos custos de pessoal) pode ser considerada inadequada, pois faz variar o custo do recurso no tempo, em função do volume de atividades executadas. No Banco Líder, cada recurso possui um tempo fixo total que é destinado à execução das atividades. Por exemplo, um funcionário que trabalha 8 horas/dia tem seu tempo descontado em 10%, ou seja, este recurso tem como tempo disponível para execução de suas atividades 9.072 minutos ($8h \times 21 \text{ dias} \times 60 \text{ min} \times 90\%$). O custo por minuto desse recurso não se altera em função do volume que ele executa durante os seus 9.072 minutos disponíveis para execução de suas atividades. Se o volume das atividades executadas pelo funcionário varia durante um período o **custo unitário**

(encontrado pela divisão do seu custo mensal pelo total de minutos disponíveis – 9.072) do funcionário alocado na atividade executada não varia.

Como na metodologia descrita por Kaplan e Cooper, bem como na de Mabberley, o Banco Líder fez uma avaliação individual para determinar um direcionador de custo para cada grupo de custo (apenas no exemplo descrito por Gouveia não houve essa distinção).

Outro ponto em comum entre a metodologia empregada pelo Banco Líder e os casos descritos por Kaplan, Cooper e Mabberley foi a opção pela não distribuição completa dos custos. Apenas os custos que de alguma forma puderam ser relacionados por um critério razoável (que representa uma relação de causa com o consumo de recurso) foram rastreados às atividades; os demais compõem um grupo de custos que deve ser absorvido pela corporação como um todo. Deve-se deixar claro que este grupo de custos só existirá se não for possível relacionar os recursos com a execução das atividades da organização.

Pode-se perceber que não existem grandes diferenças entre a metodologia empregada pelo Banco Líder e o que já vem sendo aplicado em outras instituições, no entanto, é necessário reconhecer que a metodologia empregada pelo Banco Líder possui características, denominações e formas de cálculos próprios que serão devidamente explicitados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 6

O ESTUDO DE CASO DO BANCO LÍDER S/A

6.1. Sistema de Informações Gerenciais

Antes de iniciar a discussão sobre como foi implementado e os resultados gerados pela utilização do sistema de custeio ABC no Banco Líder S/A, acredita-se ser imprescindível a descrição do ambiente no qual estão inseridas as informações geradas por este sistema e a sua participação em um sistema de informações gerenciais corporativo, o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD).

O Banco Líder possui um sistema de informações utilizado para fornecer informações sobre a margem financeira gerada pelas atividades de suas Unidades (Agências e Departamentos) e sobre a rentabilidade dos produtos. Com a implementação deste sistema, foi possível montar um retrato que permitiu o controle de todos os fatores responsáveis pela formação do resultado financeiro da organização.

O SGD é voltado especificamente para os gestores de unidades e produtos, pois auxilia na tomada de decisões, na medida em que identifica as responsabilidades e mede resultados das ações gerenciais, inclusive as que dizem respeito a investimentos realizados pelas unidades.

O SGD é um sistema de informações que extrai e agrega dados dos sistemas transacionais do Banco, dentro de critérios e procedimentos de conciliação e validação preestabelecidos, centralizando todas as informações

necessárias à apuração de resultado e rentabilidade, tornando-se uma fonte única e consolidada para a tomada de decisões.

Algumas características desse sistema indicam o porquê dele ter se tornado uma ferramenta de suma importância no controle das operações da organização:

1. Permite a pronta identificação de problemas;
2. Provê informações que facilitam o processo decisório operacional, aumentando a agilidade operacional;
3. Auxilia o processo de negociação, tornando-o mais eficaz;
4. Possibilita a avaliação de agências pelo resultado de suas operações no mês e em meses anteriores;
5. Consolida uma cultura voltada para resultados;
6. Induz à tomada de decisão;
7. Viabiliza e incentiva o processo orçamentário.

O sistema de informações do Banco está estruturado de tal forma que seja possível passar o maior grau de confiabilidade às informações geradas. Para que isso fosse alcançado modelou-se o sistema para:

1. Apoiar o processo decisório formalmente, gerando informações inclusive dentro dos sistemas corporativos, permitindo a identificação das origens dos resultados apurados e estimulando atitudes favoráveis à melhoria de resultados;

2. Ser participativo, pois seu desenvolvimento ocorre com a participação de diferentes áreas da organização e os dados são sempre validados por essas áreas;
3. Ser evolutivo; na medida em que o processo de controle do Banco evolui, o sistema é aperfeiçoado para acompanhar tais modificações.

6.2. Modelo para Apuração de Resultado

O Modelo Geral de Apuração de Resultado representa, na verdade, os componentes básicos para se calcular o resultado e a rentabilidade de uma instituição financeira:

- ✓ **Modelo de Margem Financeira:** critérios estabelecidos para que seja apurado o resultado financeiro obtido com as operações de captação e aplicação de recursos, tanto com clientes externos como com clientes internos;
- ✓ **Modelo de Custos:** o modelo de custos trata da identificação e distribuição dos custos administrativos às unidades e destas aos produtos;
- ✓ **Modelo Corporativo:** são considerados nesta etapa os resultados não operacionais da organização.

A Figura 15 demonstra as várias perspectivas de resultado de uma instituição financeira.

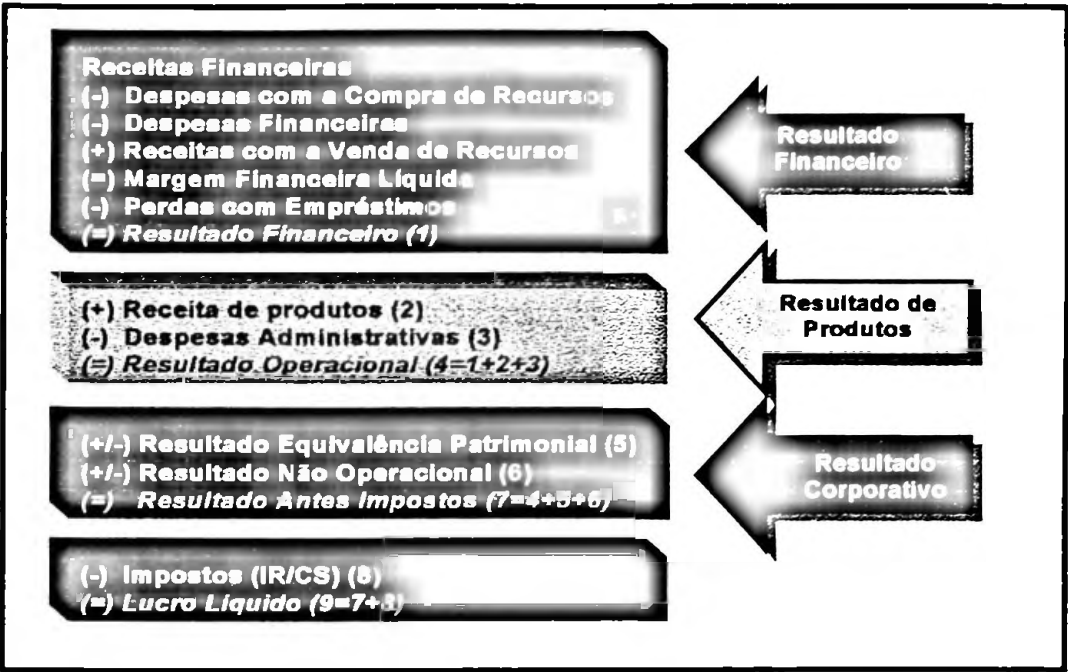


Figura 15 – Apuração dos Resultados em uma Instituição Financeira

As dimensões básicas de rentabilidade (Figura 16) observadas pelo sistema são:

1. Dimensão de Unidades: resultado por departamento ou agência;
2. Dimensão de Produtos: rentabilidade por produto;
3. Dimensão de Clientes: rentabilidade por cliente ou grupos de clientes.

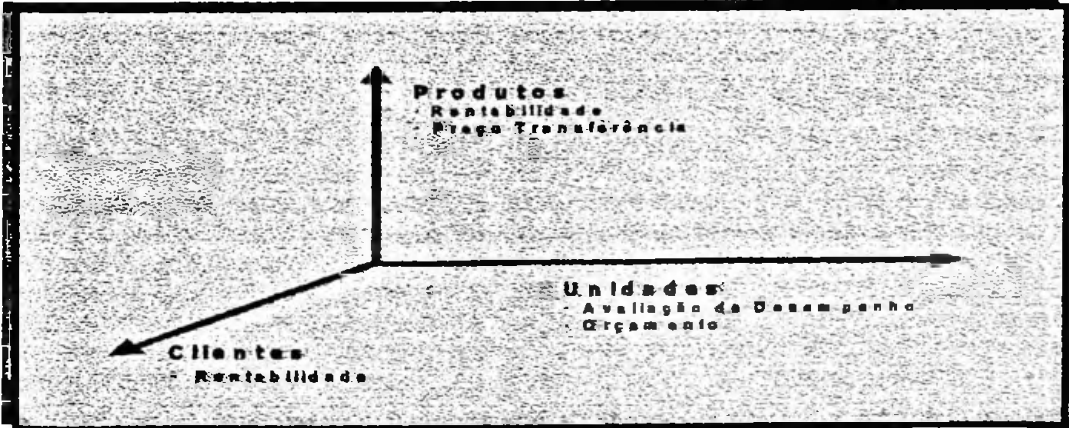


Figura 16 – Dimensões de Rentabilidade

6.3. Informações sobre os Custos

Para efetivar a geração de informações sobre as três dimensões de rentabilidade, o sistema depende da definição de critérios de distribuição dos custos administrativos entre as unidades e a adoção de uma metodologia de custeio que relacione os custos imputados às unidades aos seus respectivos produtos para que se possa, desta forma, relacioná-los também aos clientes.

O Banco Líder, para alcançar seus objetivos, dividiu o processo de custeio idealizado para o Modelo de Custos em três partes, sendo elas:

1. **Custeio Departamental:** nessa etapa os custos são acumulados nas unidades de acordo com o nível de consumo de recursos. Existem recursos que possuem relação direta com determinadas unidades e foram facilmente atribuídos a estas; no entanto, alguns recursos que são utilizados por diversas unidades (recursos comuns) necessitam da determinação de critérios de distribuição. Nesta fase, foram tomadas decisões quanto ao enfoque a ser dado à **Departamentalização dos Custos**. Decidiu-se que seriam incorporados critérios gerenciais que melhorariam a informação para tomada de decisão e para avaliação de desempenho das unidades.

Como exemplo, pode-se citar a incorporação do conceito do **Aluguel Atribuído**, que pode ser utilizado tanto para as agências como para os próprios departamentos, neste conceito é alocado um custo de aluguel próximo ao de mercado às agências ou departamentos, quando da utilização de bens próprios.

Objetivou-se com isso uma melhoria na avaliação de desempenho da unidade quando da comparação com outras unidades que ocupam imóveis de terceiros. Realizado o custeio departamental, a organização dispõe da informação dos custos de suas unidades antes das transferências internas de serviços (reciprocidade na prestação de serviços) que é trabalhada na segunda etapa de distribuição dos custos.

2. **Custeio dos Centros de Responsabilidade:** A classificação utilizada pelo Banco para os seus centros de responsabilidade é a seguinte:

- **Centros de Custos:** são centros de responsabilidades nos quais acumulam-se apenas custos. Criou-se ainda uma distinção entre os centros de custos **Administrativos** e os **Corporativos**. Os primeiros, são centros de suporte operacional nos quais a base para transferência dos custos dos serviços internos é determinada com certa “facilidade”, ou seja, existe uma relação determinável entre os serviços prestados por um centro de custo administrativo e o nível de consumo exigido pelos departamentos. O segundo grupo é formado por órgãos assessores, cujas bases de distribuição são fruto de critérios que contém alto grau de subjetividade, ou seja, não é possível determinar um critério que represente, de forma clara, a relação causal entre o serviço prestado e o consumo desses serviços pelas outras Unidades.

- **Centros de Resultado:** são centros de responsabilidade aos quais são atribuídos custos mas, ao contrário dos primeiros, também são responsáveis pela geração de receitas. Nos bancos, as agências são centros de resultado, por excelência.

A etapa de custeio dos centros de responsabilidade pressupõe o reconhecimento da interdependência entre os centros, que se materializa através da prestação de serviços entre as unidades da organização. Cabe ressaltar a intenção de que todos os centros de responsabilidade possam se transformar em centros de resultado, já que todos prestam serviços (internos ou externos) aos quais se devem atribuir preços para que os departamentos prestadores de serviço por excelência possam ter seus resultados avaliados.

Os preços de transferência podem ser baseados no valor de mercado, no custo padrão, custo meta ou outro critério que satisfaça as necessidades da organização (Ver Mauro, 1991; Onsi, 1970).

3. **Custeio de Atividades (Processos e Objetos de Custeio – Produtos, Serviços e Clientes):** para o custeio das atividades o Banco está incorporando ao seu sistema de informação a metodologia ABC, utilizada para custear os centros de responsabilidades e, também, para determinar o custo das atividades e produtos das Unidades. A informação obtida auxiliará tanto na determinação dos ressarcimentos internos, quanto em aspectos não menos importantes como o custeio dos processos, produtos e clientes previstos no modelo de custos do sistema.

6.4. O projeto Piloto

O Projeto Piloto é um instrumento utilizado quando se deseja estudar o comportamento de diversas variáveis de um problema em uma escala reduzida. As vantagens da aplicação de um Projeto Piloto são:

- os erros podem ser identificados e corrigidos com maior rapidez;
- os resultados são conseguidos em um curto espaço de tempo;
- funciona como um aprendizado e conduz a ajustes no projeto definitivo.
- adequação de expectativas;
- antecipação de problemas e oportunidades antes não percebidos;
- estimativa de prazos e custos dos projetos;
- percepção da necessidade de redesenho dos sistemas de informação para incorporação do sistema de custeio;
- preparação (treinamento) das unidades.

A organização em análise utilizou-se largamente desse tipo de instrumento, inclusive, o estudo demonstrado neste capítulo é resultado de uma experiência desta natureza.

6.5. Definição das Características Básicas do Modelo

Esclareça-se que o projeto desconsiderou os resultados gerados pelas operações financeiras e se concentrou única e exclusivamente no tratamento dos custos relacionados à disponibilização do produto aos clientes do Banco.

A implantação do método de custeio ABC tinha como principais objetivos:

1. Custeio das atividades e do produto PAG-CON;
2. Suporte à automação das atividades;
3. Suporte à certificação ISO 9000;
4. Rentabilização dos produtos;
5. Suporte à decisão;
6. Racionalização dos processos; e
7. Fornecimento de dados para o sistema SGD.

A metodologia de custeio ABC utilizada pelo banco pode ser considerada singular, pelo fato de trazer novidades na forma de tratamento de alguns grupos de custos.

O método utilizado é o de “2ª Geração do ABC”, pois, além de permitir um relacionamento mais apurado dos recursos consumidos às atividades e objetos de custeio, ainda permite a visualização de possibilidades de melhoria nos processos. Estas características foram alcançadas pela consecução das seguintes etapas:

1. Definição do escopo do projeto;
2. Definição do (s) produto (s) a ser (em) custeado (s);
3. Identificação das áreas envolvidas no processo;

4. Mapeamento do processo (atividades e tarefas);
5. Levantamento dos recursos nas áreas envolvidas no processo (inclui tratamento gerencial dos dados);
6. Definição dos Fatores de Consumo de Recursos (FCR);
7. Cálculo dos Índices de Custeio de Recursos (ICR);
8. Custeio das tarefas, atividade e objetos de custeio;
9. Custeio das Modalidades do Produto.

6.5.1. Definição do Escopo do Projeto

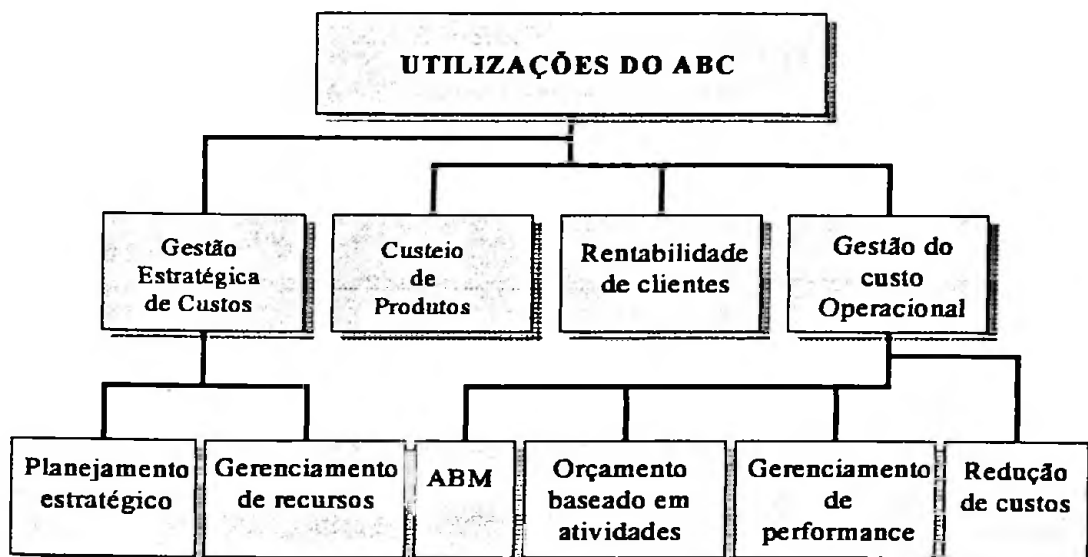
Qualquer projeto que tenha por objetivo a implantação de um novo sistema de custeio, parte da análise dos objetivos que se deseja alcançar com o novo sistema.

Os níveis de detalhamento a que se vai chegar variam em função dos objetivos a serem alcançados.

O ABC pode ser desenvolvido sob vários aspectos como, por exemplo, para auxiliar decisões de cunho estratégico. Neste caso, não se exige maiores aprofundamentos, ou seja, não é necessário que o levantamento das atividades desça a níveis como os das tarefas (que compõem cada uma das atividades).

Porém, se um banco quiser implantar o ABC para auxiliar em iniciativas como melhoria na forma de custeio de seus produtos, certificação ISO, melhoria de processos ou *Compliance*, tais iniciativas, poderiam exigir um nível

mais detalhado de suas atividades. A Figura 17 demonstra as diversas opções que podem levar um banco a implementar o ABC.



Fonte: Adaptado de Mabberley (1992:10)

Figura 17 – Utilizações do ABC

No caso do Banco Líder, a opção pela implementação do ABC tinha como principal objetivo a melhoria no sistema de custeio dos produtos, suporte à certificação ISO 9000 e fornecimento de dados para o sistema de gestão corporativo para rentabilização de clientes e avaliação de desempenho. Desta forma, o banco fez opção por um nível de detalhe bastante aprofundado.

6.5.2. Definição do (s) produto (s) a ser (em) custeado (s)

Definido o escopo do projeto, é necessário conhecer e definir os limites cobertos e o produto a ser custeado.

Nesta etapa, são conhecidas as fases de “fabricação” do produto até sua disponibilização ao cliente, bem como, os departamentos que contribuem para a sua elaboração.

Na identificação das fases de elaboração do produto é construída uma macrovisão. A macrovisão é um mapa que descreve em linhas gerais as etapas de formação do produto.

A etapas encontradas na macrovisão representam SUBPROCESSOS do produto; neles estão agrupados os objetos de custeio (que são compostos por atividades, que por sua vez, são formadas por tarefas).

6.5.3. Identificação das áreas envolvidas

Quando da análise do processo de um produto são levantados quais os departamentos que participam de sua elaboração e, sobretudo, busca-se determinar qual o tipo de participação desses departamentos (suporte ou operacional).

Definida a participação dos departamentos, suas atividades são agrupadas dentro de uma das fases de “fabricação” do produto (subprocessos).

6.5.4. Mapeamento dos processos

Ao contrário das metodologias descritas no capítulo anterior, o Banco Líder fez opção por um levantamento criterioso de suas atividades que foram mapeadas através do preenchimento de planilhas durante entrevistas com seus funcionários (os dados constantes da planilha são apresentados no item 6.10.1).

Nas entrevistas foram extraídas informações cruciais para o relacionamento dos recursos com as atividades como, por exemplo, tempo de execução das atividades (cronoanálise), formulários, sistemas e quais os

funcionários utilizados na execução das atividades. O mapeamento elaborado desta maneira permitiu um relacionamento mais adequado dos recursos às atividades, além de tornar possível o cálculo e o controle da ociosidade no banco.

6.5.5. Levantamento dos recursos nas áreas envolvidas no processo

Nesta etapa foi feita a departamentalização dos custos pelas áreas envolvidas no processo a ser custeado. A departamentalização significa a identificação dos custos incorridos pelos departamentos na elaboração dos produtos.

Os dados de custos sofreram um tratamento gerencial que envolveu:

1. consideração do regime de competência;
2. utilização de médias quadrimestrais;
3. atribuição do custo de aluguel calculado com base em valores de mercado;
4. utilização de cálculos de salários médios acrescidos de encargos sociais;
5. utilização de valores de mercado para taxas, postagens, etc.

Na metodologia empregada pelo Banco Líder os recursos foram distribuídos em 10 grupos de custos, assim denominados: pessoal, ocupação, bens móveis e equipamentos, processamento e comunicação de dados, comunicação, transportes, publicidade, taxas, materiais de expediente e gerais.

6.5.6. Definição dos Fatores de Consumo de Recursos (FCR).

Os fatores de consumo de recursos são as unidades que representam o consumo dos recursos pelas atividades. Por exemplo, O FCR para “mão-de-obra” é o tempo que esta mão-de-obra gasta na realização de uma atividade. Para se obter o custo do fator de consumo calcularam-se os Índices de Custeio de Recursos (ICR's) que representam a relação entre o custo e a unidade do FCR (exemplo: R\$/min).

Cada um dos grupos de custeio relacionados no item anterior podem possuir fatores de consumo de recurso diferentes que representam como as atividades consomem tais recursos. São exemplos disso: pessoal – minutos/mês de cada cargo envolvido no processo; ocupação – minutos/mês dos funcionários do departamento onde é executada a atividade, etc.

6.5.7. Cálculo dos Índices de Custeio de Recursos (ICR)

O Índice de Custeio de Recursos (ICR) é o resultado da divisão do custo do recurso pelo FCR utilizado como métrica de consumo pelas atividades.

Para o cálculo dos ICR's que utilizaram como FCR minutos, quer seja de um cargo (pessoal), quer seja o tempo total do departamento (ocupação e bens móveis e equipamentos) levou-se em consideração o conceito de capacidade prática.

A capacidade prática é um conceito que tenta aumentar a acurácia no cálculo do custo de pessoal incorrido na execução de uma atividade. Considera-se na aplicação deste conceito apenas o total de minutos produtivos de cada cargo, ou seja, o tempo aproximado que o funcionário efetivamente dispensa para execução das atividades que dão origem aos produtos. A

capacidade prática dos cargos varia de empresa para empresa e mesmo de departamento para departamento; no entanto, como forma de simplificação, utilizou-se uma capacidade prática aproximada para todas as unidades envolvidas no projeto. O Quadro 2 demonstra os elementos que devem ser levados em consideração no cálculo da capacidade prática.

(+)	A	TEMPO DISPONIVEL TOTAL
(-)	B	DESCANSOS REMUNERADOS (Férias, Feriados e Descansos)
(=)	C	TEMPO DE TRABALHO
(-)	D	AUSENCIAS (Doenças, Reuniões e Supervisão)
(=)	E	TEMPO DE PRODUÇÃO ATINGÍVEL (CAPACIDADE PRÁTICA)
(-)	F	DESPERDÍCIO E OCIOSIDADE
(=)	G	TEMPO DE PRODUÇÃO

Quadro 2 – Cálculo da Capacidade Prática

Neste trabalho assume-se que a capacidade prática³ para as Unidades envolvidas nos processos é de 90%. Foram considerados os encargos incorridos em relação a pessoal da ordem de 100%. Padronizaram-se 21 dias como sendo a média de dias úteis, sendo este número utilizado para cálculo dos custos mensais.

O ICR de pessoal, por exemplo, foi calculado levando-se em consideração o custo mensal do cargo (salário mais encargos) e o conceito de capacidade prática.

Assim, um funcionário X que pelo seu cargo recebe um salário médio de R\$2.100,00 e trabalha 8 h/dia, teria o seu custo minuto determinado da seguinte forma:

$$ICR_x = (2.100,00 + (2.100,00 \times 1)) / 9.072 \quad (8h \times 60min \times 21dias \times 90\% = 9.072)$$

³ O percentual de Capacidade Prática, como os demais valores (de custo inclusive), utilizados neste trabalho são hipotéticos.

$$\text{ICR}_x = 0,462963 \text{ (R\$/min)}$$

Cada minuto do funcionário X custa para o Banco R\$ 0,46. Este valor será atribuído para cada minuto das atividades executadas por qualquer funcionário que ocupe o mesmo cargo do funcionário X. Naturalmente, pressupõe-se que funcionários de um mesmo cargo percebem o mesmo valor.

O custo com pessoal será atribuído às atividades de acordo com o tempo de execução das mesmas.

O tempo das atividades é determinado através de uma série de tomadas de tempo (cronoanálise) sendo complementada pela informação de volume (número de vezes que se executa uma atividade por mês, dia, ano, etc.). Supondo que uma **Atividade A** seja executada pelo funcionário X e que possua as seguintes características:

$$\text{Volume da Atividade} = 2/\text{dia}$$

$$\text{Tempo médio de execução (cronoanálise)} = 2 \text{ min}$$

$$\text{ICR}_x = 0,462963 \text{ (R\$/min)}$$

Para cálculo do custo mensal da atividade, transforma-se o volume informado em mensal:

$$\text{Volume mensal da Atividade} = 2 \times 21 = 42/\text{mês}$$

O tempo mensal dispensado para execução da Atividade A será de:

$$\text{Tempo Mensal} = 42 \times 2 = 84 \text{ min/mês}$$

O custo de pessoal para execução da **Atividade A** será de:

$$\text{Custo Atividade A} = 84 \times 0,462963 = 38,89 \text{ R\$/mês}$$

Nos casos em que vários cargos possam executar a **Atividade A** calcula-se a média ponderada pelo número de funcionários de cada cargo disponíveis para execução da atividade.

Supondo que a **Atividade A** possa ser executada pelo cargo X ou pelo cargo Y e que o Departamento em questão possua 3 funcionários do cargo X e 4 funcionários do cargo Y. Supondo, ainda, que os dois cargos não concorram simultaneamente para que a **Atividade A** se desenvolva e que apenas um funcionário seja suficiente para que ela seja executada. Sendo assim, o custo de pessoal desta atividade será calculado da seguinte forma:

Sendo:

$$\text{ICR}_X = 0,46$$

$$\text{ICR}_Y = 0,42$$

$$\text{ICR}_{(3X;4Y)} = ((3 \times 0,46) + (4 \times 0,42)) / (3 + 4) = 0,437143$$

A média ponderada dos ICR's dos cargos pelas suas respectivas quantidades de funcionários disponíveis para executar a atividade, gera um ICR médio que representará o custo médio de pessoal para execução desta atividade.

A simplificação causada pelo cálculo da média ponderada resulta em uma diferença entre os custos incorridos pelos departamentos e os custos distribuídos às atividades. Esta diferença será menor se os cargos que

executam a atividade não tiverem grandes defasagens salariais e maior se os cargos perceberem valores que são distantes entre si. No trabalho em questão, a distorção não foi considerada relevante.

A utilização do conceito de capacidade prática faz surgir outro conceito denominado **Grau de Utilização da Capacidade Prática (GUCP)** que representa quanto do tempo disponível foi efetivamente consumido na execução das atividades.

Como forma de exemplificar, suponha que o funcionário X tenha seu tempo distribuído em diversas atividades e o total de tempo despendido na execução destas seja de 6.300 min (base mensal). O GUCP do funcionário X seria de:

Funcionário	Tempo Mensal Consumido pelas Atividades (min)	Capacidade Prática (min)	Grau de Utilização da Cap. Prática
X	6.300	9.072	69,44%

Apenas 69,44% do tempo efetivamente disponível para execução das atividades estão sendo utilizados pelo funcionário X.

O GUCP pode ser utilizado no intuito de se identificar falhas nos levantamentos de processos (GUCP baixos poderiam indicar que certas atividades não foram levantadas). O GUCP pode servir também para validação da capacidade prática estipulada para o Departamento em análise, bem como, pode indicar simplesmente, excesso de capacidade. Se não houver imperfeições relevantes na fixação do percentual de capacidade prática nem no

levantamento de atividades, então, provavelmente, o baixo GUCP representa uma capacidade instalada superior à demanda de serviços.

Desta forma, a utilização do GUCP deve ser cercada de certos cuidados. O primeiro está na determinação do percentual de capacidade prática da área ou da empresa, que deve refletir, da melhor forma possível, o que realmente ocorre na área/empresa, pois tal fator influirá diretamente nos resultados obtidos.

O segundo é a disponibilização das informações dos GUCP para as áreas mapeadas. O acompanhamento de empresas que se utilizaram desta metodologia indica que os resultados obtidos com o cálculo do GUCP podem gerar “desconfortos” internos bem como distorções nas informações de volumes e tempos relatados. Se a disponibilização da informação nesta fase do projeto não for cuidadosamente trabalhada, o resultado será a distorção das informações de tempos e volumes na busca de níveis de produtividade aceitáveis pelos departamentos.

Porém, e se ocorre o contrário? E se o funcionário X obtivesse um GUCP superior a 100%? O que pode indicar este resultado? Suponha a seguinte situação:

Funcionário	Tempo Mensal Consumido pelas Atividades (min)	Capacidade Prática (min)	Grau de Utilização da Cap. Prática.
X	10.200	9.072	112,43%

O funcionário X com GUCP superior a 100% pode ser um indicativo de que houve falhas no levantamento das atividades (tempos e volumes), imperfeições na definição da capacidade prática para a área ou, apesar da

capacidade prática calculada para área ser ideal, que o funcionário, em questão, trabalha realmente mais que a média.

O impacto de uma situação como a descrita pode ser observado a seguir onde se demonstra o cálculo do custo das atividades (somente com o custo de pessoal) executadas pelo funcionário X.

Funcionário	Tempo Mensal Consumido Pelas Atividades (min)	ICR _x	Custo de Pessoal Atribuído às Atividades (base mensal)
X	10.200	0,46	R\$ 4.692

O salário bruto do funcionário X é de R\$ 4.200,00 (salário mais encargos), no entanto, as atividades custam para o departamento R\$ 4.692,00. A diferença (R\$ 492,00) é um custo não incorrido pela empresa na execução das atividades realizadas pelo funcionário X. Neste caso, os resultados novamente podem indicar que os volumes e tempos de execução das atividades do funcionário X podem estar incorretos ou que este funcionário possui uma capacidade prática superior a 90%. Se a capacidade prática for definida corretamente, a experiência tem mostrado que poucos serão os casos em que isso ocorrerá.

Deve ficar claro que caso o funcionário X receba, de forma recorrente, pagamentos por hora extra trabalhada, o custo e o tempo extras deverão fazer parte do cálculo de sua capacidade prática, GUCP e de seu ICR.

No caso dos custos de ocupação, que também se utilizam do tempo como FCR, o ICR é calculado levando em consideração o total de minutos disponível no departamento onde é executada a atividade subtraído a capacidade ociosa programada de 10%, ou seja, aplica-se o mesmo conceito

de capacidade prática vista no caso do custo de pessoal; só que desta vez divide-se o custo total de ocupação pela soma da capacidade prática total do departamento onde está sendo executada a atividade. Desta forma, para cada minuto gasto na execução de atividades dentro deste departamento deve ser atribuído o ICR/min de seu custo de ocupação.

6.6. Delimitação do Estudo

No Banco Líder foram realizados trabalhos, até então considerados como pilotos, para determinação dos custos de alguns produtos. Este trabalho irá detalhar os passos para o custeio do produto Pagamento Escritural Líder das Contas com Fornecedores (PAG-CON).

O PAG-CON é um produto informatizado, destinado a Pessoas Jurídicas, que permite efetuar o pagamento de títulos de cobrança Líder ou de outros bancos, remessa de numerário via DOC eletrônico e transferência de valores entre contas, agendados no ambiente de trabalho do cliente e transmitidos via sistema de conexão direta com o Banco.

Para a realização deste projeto foram levantadas as atividades e mapeados os processos das principais Unidades envolvidas com esse produto. São elas: Departamento de Cobrança (DCB), Departamento de Crédito (DCR), Departamento de Serviços e Apoio à Automação (DSAA) e as Agências. Foram escolhidas 6 agências, nas quais foram observadas as atividades que se relacionavam com o produto. O mapeamento das atividades das agências fez surgir o que ficou denominado de **Agência Padrão**. A agência padrão representa uma padronização da participação das agências na disponibilização do produto PAG-CON ao cliente.

6.7. Definição do Produto (PAG-CON)

O PAG-CON destina-se a Pessoas Jurídicas que desejam agilizar seus pagamentos a seus fornecedores. Essencialmente destinado a grandes empresas o PAG-CON permite que os clientes façam pagamentos sob diversas formas:

1. Crédito em conta corrente;
2. Cheque OP (Ordem de Pagamento);
3. DOC (Documento de Ordem de Crédito);
4. Cobrança Líder;
5. Cobrança de outros Bancos.

Realizados os agendamentos de futuros pagamentos, o Banco, através deste produto, funciona como um gerenciador das *contas a pagar* das empresas.

6.8. Macrovisão do PAG-CON

Através da análise do produto foi possível a montagem de uma macrovisão que descreve os passos que vão desde a venda, passando pela fase de testes do sistema, até a liberação para produção – onde o cliente efetivamente se utiliza do produto.

A Macrovisão do PAG-CON é na verdade um macro-fluxo que representa a “vida” do produto, desde de sua negociação (venda), até a prestação real do serviço (fase de produção). A Figura 18 demonstra o Macro-fluxo do PAG-CON.

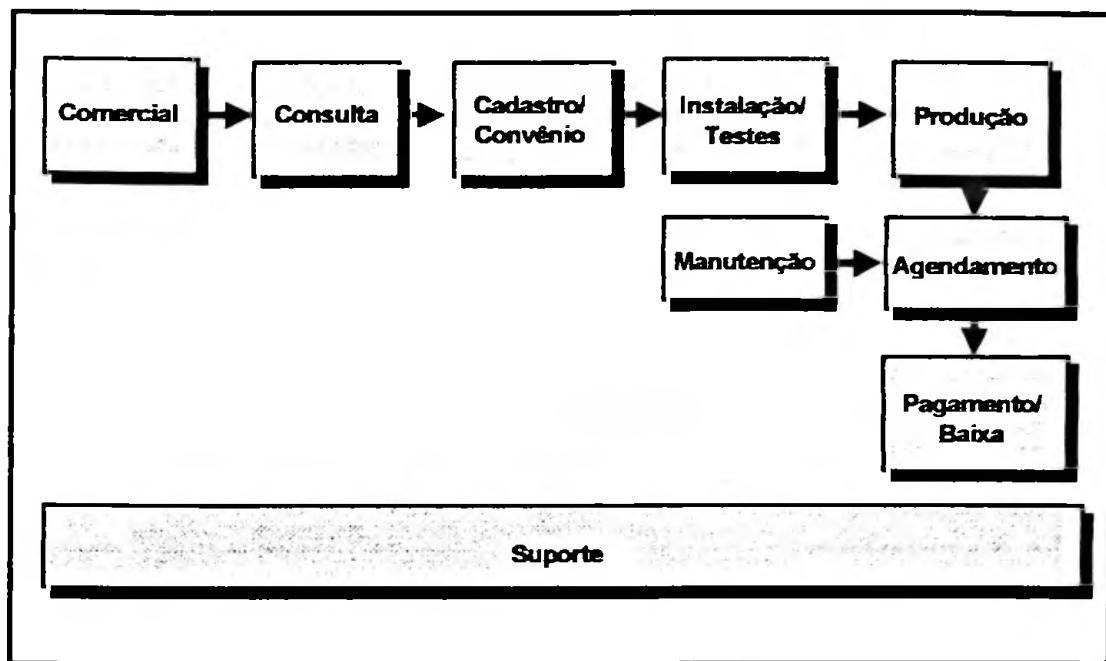


Figura 18 – Macro-fluxo do PAG-CON

De posse das etapas básicas que compunham o produto, os objetos de custeio passaram a ser distribuídos dentro de cada um dos componentes do Macro-fluxo.

É necessário lembrar que os objetos de custeio, neste trabalho, representam “partes” ou pequenos processos de formação do produto.

Para se obter o custo final de um produto (ou Modalidade deste) é necessário compô-lo de acordo com as atividades (objetos) requeridas para que seja possível disponibilizá-lo ao cliente.

Descreveu-se anteriormente a forte tendência de customização dos produtos bancários a determinados tipos de clientes. Esta tendência leva a uma grande diferenciação em termos de custos para diferentes clientes. A opção dos objetos de custeio representarem partes do produto possibilita a

construção e o acompanhamento individualizado da demanda criada por cada cliente do Banco.

O Quadro 3 demonstra os subprocessos a serem tratados neste trabalho, bem como, os objetos de custeio que os compõem.

SUBPROCESSOS	OBJETOS DE CUSTEIO
COMERCIAL	Venda do produto
CONSULTA	Consulta da Prestação de serviço
CADASTRO	Cadastramento do Cliente
	Convênio da prestação de Serviço
INSTALAÇÃO	Acompanhamento dos testes dos clientes
	Elaboração de testes
	Instalação do sistema no cliente
AGENDAMENTO	Agendamento de Débitos
	Rastreamento da Cobrança
PAGAMENTO	Pagamento via Cheque OP
	Crédito em Conta Corrente
	Pagamento via DOC eletrônico
	Títulos Cobrança Líder
	Títulos Outros Bancos
MANUTENÇÃO	DOC devolvido
	Manutenção do Sistema
	Regularização das rejeições
	Emissão de aviso de débito/crédito
SUPORTE	Pagamento via DOC eletrônico
	Títulos Cobrança Líder
	Títulos Outros Bancos
	Suporte a Venda do produto

Quadro 3 – Subprocessos e Objetos de Custeio

6.9. Departamentalização dos Custos

Nesta etapa do projeto foram avaliados os recursos alocados a cada uma das unidades envolvidas no processo. Realocações de custos foram efetivadas de departamentos prestadores de serviço às unidades foco do projeto.

O levantamento dos recursos utilizou tanto os sistemas corporativos do Banco como também sistemas ou rotinas específicos, ou seja, trabalhou-se com dados fornecidos pelos sistemas que controlam o plano de contas

doméstico e também sistemas de plataforma baixa operados com exclusividade por Departamentos como o de segurança, manutenção e limpeza.

Foram tratados no projeto apenas os custos que se enquadravam em três grupos de contas determinados pelo Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), são eles:

1. Despesas Administrativas;
2. Aprovisionamento e Ajustes Patrimoniais;
3. Outras Despesas Operacionais.

Levando em consideração os grupos de contas estipulado pelo COSIF foram criados **10 Grupos de Custeio**. O Quadro 4 relaciona os grupos de custeio e descreve também a composição de cada um deles.

GRUPO	COMPOSIÇÃO
1. Pessoal	Remunerações, encargos sociais e benefícios
2. Ocupação	Gastos relativos aos imóveis, como: aluguel, seguros, água, energia, manutenção, limpeza, segurança e outros correlatos
3. Processamento e Comunicação de Dados	Gastos com o serviço de processamento de dados e desenvolvimento de sistemas, com manutenções, depreciações e amortizações de equipamentos de informática e softwares aplicativos, e os gastos com teleprocessamento e comunicação de dados
4. Uso de Bens Móveis e Equipamentos	Gastos com manutenção, depreciação e amortização de móveis e utensílios, de máquinas e equipamentos (exceto os de processamento e comunicação de dados).
5. Comunicação	Gastos com expedição, postagem, telegramas, telefonemas, manutenção de equipamentos telefônicos, aparelhos telefônicos e outros correlatos
6. Transportes	Gastos com transportes de valores, fretes, carretos, condução, combustíveis e outros correlatos
7. Publicidade	Gastos com propaganda e marketing, exceto as institucionais

8. Taxas	Gastos com taxas e tarifas pagas a terceiros
9. Materiais de Expediente	Gastos com formulários e materiais de expediente
10. Gerais	Gastos com emolumentos judiciais e cartorários, fotocópias, livros, jornais, revistas e outros correlatos

Quadro 4 – Grupos de Custeio

Realizado os trabalhos de atribuição das despesas administrativas entre as unidades envolvidas no processo, procedeu-se à primeira fase do custeio pretendida pelo banco, o Custeio das Unidades. A Departamentalização dos custos é demonstrada no Quadro 5.

GRUPOS DE CUSTOS	UNIDADES				TOTAL
	AGÊNCIA PADRÃO	COBRANÇA	DEP. DE CRÉDITO	DSAA	
Pessoal	156.236,00	426.123,00	521.302,00	232.456,00	1.336.117,00
Ocupação	6.895,00	28.632,00	23.654,00	22.145,00	81.326,00
Bens Móveis e Equipamentos	5.623,00	18.563,00	22.653,00	23.560,00	70.399,00
Processamento de dados	10.236,00	71.237,00	31.498,00	31.456,00	144.427,00
Transporte	1.235,00	2.431,00	2.315,00	2.365,00	8.346,00
Comunicação	4.230,00	1.232.148,00	5.312,00	4.550,00	1.246.240,00
Taxas	623,00	2.563.214,00	498,00	700,00	2.565.035,00
Material de Expediente	1.020,00	1.890,00	2.301,00	1.896,00	7.107,00
Promoções e Publicidade	1.200,00	42.312,00	1.326,00	1.253,00	46.091,00
Gerais	1.302,00	4.562,00	5.321,00	4.561,00	15.746,00
TOTAL	188.600,00	4.391.112,00	616.180,00	324.942,00	5.520.834,00

Quadro 5 – Distribuição Gerencial das Despesas Administrativas

Os custos apresentados no Quadro 5 representam valores médios⁴ de um quadrimestre de operação do banco.

6.10. Levantamento das Atividades (Mapeamento do Processo)

O método utilizado para levantamento dos processos foi o da entrevista. Foram realizadas entrevistas com os funcionários das áreas participantes do processo, cujo conhecimento do produto e de suas respectivas atividades fosse amplo.

⁴ Os valores são hipotéticos

As entrevistas foram caracterizadas basicamente pelo diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, sendo este último, normalmente, um gestor, um supervisor ou um membro da equipe da área na qual o processo estava sendo levantado.

Basicamente, o levantamento das atividades consistiu em:

- ✓ Identificação das áreas envolvidas com o processo PAG-CON;
- ✓ Descrição, através das entrevistas, das atividades e tarefas que compunham a etapa do processo realizado nas referidas áreas;

6.10.1. Coleta de Dados

Para cada uma das atividades foram levantadas informações que a relacionavam dentro dos macro-processos de formação do produto e que também permitiam a determinação do custo de sua execução.

O Quadro 6 relaciona as principais informações levantadas sobre as atividades e tarefas (quando se deseja esse nível de detalhe):

DADO	DESCRIÇÃO
Objeto de Custeio	Nome do objeto de custeio ao qual se relaciona a atividade
UM	Unidade de medida do objeto (representa a unidade em que se encontra o volume do objeto)
Atividade	Nome da atividade levantada
Objetivo da Atividade	Descrição da finalidade da atividade
Calendário A	Horário em que a atividade é realizada
Calendário R	Horário em que cada recurso humano está disponível para realização da atividade
Área	Área onde ocorre a atividade
Volume	Quantidade de transações realizadas em um determinado período
SP / BR	Indicação se volume da atividade representa (São Paulo ou Brasil)
Tarefa	Descrição das tarefas para elaboração da atividade levantada
Código T	Código do Tipo de Tarefa
Cargo	Código do cargo do(s) recurso(s) humano(s) diretamente envolvido(s) na execução da tarefa
QR	Quantidade de recursos humanos que podem participar da realização da tarefa
Nº Executantes	Número de pessoas envolvidas na execução da tarefa concomitantemente
Tempo	Tempo de execução da tarefa
Sistema	Sistemas de Informática utilizados
Relatórios	Relatórios emitidos pelos sistemas
Formulário	Formulário(s) utilizado(s) para realização da tarefa
Volume	Especificação de volume por tarefa
Outros	Outros recursos/insumos utilizados
Nota	Observações pertinentes a atividade

Quadro 6 – Informações Levantadas

Para as atividades repetitivas e frequência elevada, a seqüência para a tomada dos tempos de execução obedeceu aos passos a seguir:

- ✓ Seleção de funcionários de habilidade média;
- ✓ Cronometragem de tempo por tarefa;
- ✓ Exclusão dos tempos extremos;
- ✓ Média aritmética dos tempos restantes.

Para as atividades não repetitivas, de baixa frequência, o método utilizado foi a da estimativa de tempos por funcionários qualificados.

O Quadro 7 relaciona os dados obtidos por intermédio das entrevistas, sobre os objetos de custeio e atividades. Tais dados foram utilizados para se efetuar o custeio do produto PAG-CON.

OBJETOS DE CUSTEO		OC	ATIVIDADES	UM-ATV	UM-OBJ	CARGOS	FORMULÁRIO	PD	TEMPO (MIN)	VOLUME
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venda do produto	DSAA	2	Apresentar o produto na venda	Visita	Visita	41(1); 42(2)			45,00	61
	AGP		Venda do produto	Visita	Visita	20(1); 21(2)			45,00	61
Consulta da Prestação de Serviço	DCB		Consultar prestação de serviço	Consulta	Consulta	5(6); 8(7)		TERMINAL	23,00	230
Consulta da Prestação de Serviço	AGP		Consultar prestação de serviços	Consulta	Consulta	24(6); 28(3)			12,00	230
Consulta da Prestação de Serviço	DCB		Apresentar limite acima da alçada	Consulta	Consulta	37(1); 38(2)	F 3		90,00	145
Convênio da prestação de Serviço	DCB		Elaborar o convênio	Convênio	Convênio	7(5); 8(4)	F 18		45,00	150
Cadastramento do Cliente	DCB		Cadastrar empresa no TEB	Consulta	Cadastro	6(3); 8(4)		TERMINAL	30,00	150
Cadastramento do Cliente	DCB		Cadastrar perfil da empresa no PAG-CON	Consulta	Cadastro	7(2); 9(4)		TERMINAL	60,00	150
Cadastramento do Cliente	DCB		Incluir cliente no TEB	Inclusão	Cadastro	5(8); 6(7)	F 2	TERMINAL	30,00	150
Instalação do sistema no cliente	DCB		Cadastrar software Office Banking (OB)	Consulta	Instalação	9(4); 10(6)		TERMINAL	120,00	40
Instalação do sistema no cliente	DCB		Abrir chamado técnico para instalação do OB	Chamado	Instalação	5(4); 6(3)	F 4		20,00	40
Instalação do sistema no cliente	DSAA		Instalação do OB	Instalação	Instalação	45(5); 46(6)			45,00	40
Instalação do sistema no cliente	DCB		Acompanhar instalação do OB	Acompanhamento	Instalação	5(3); 6(2)			45,00	40
Liberação de testes	DCB		Liberar cliente para teste	Liberação	Liberação	5(3); 6(2)			30,00	150
Liberação de testes	AGP		Liberar cliente para teste	Liberação	Liberação	21(5); 22(6)			45,00	150
acompanhamento dos testes dos clientes	DCB		Acompanhar arquivos teste dos clientes	Processamento	Processamento	9(3); 10(5)			30,00	150
Rastreio cobrança do banco	DCB		Rastrear cobrança do banco	Rastreio	Título	5(3); 6(2)			15,00	150
Agendamento de Débitos	DCB		Agendar débito	Agendamento	Título	5(3); 6(2)			20,00	150
Pagamento via Cheque OP	AGP		Pagar fornecedor via cheque OP (Ordem de Pagamento)	Cheque OP	Cheque OP	18(4); 19(5)			24,00	107
Manutenção do Sistema	DCB		Adquirir software OB	Aquisição	Manutenção	7(6); 8(3)			30,00	30
Manutenção do Sistema	DCB		Testar OB	Teste	Manutenção	7(2); 8(3)		TERMINAL	120,00	30
Manutenção do Sistema	DSAA		Dar manutenção do software no cliente	Visita	Manutenção	45(2); 46(4)			90,00	30
DOC devolvido	DCB		Controlar DOC devolvido pelo destino	DOC devolvido	DOC devolvido	3(2); 4(5)			30,00	170
Regularização das relações	DCB		Regularizar títulos rejeitados	Título Rejeitado	Título Rejeitado	6(3); 7(2)			15,00	105
Pagamento via DOC eletrônico	DCB		Fazer conferência de opção de DOC eletrônico	Título	Título	9(1); 10(1)		TERMINAL	0,42	18.105
Títulos Cobrança Líder	DCB		Acompanhar pagamento títulos de cobrança Líder	Título	Título	8(1); 10(1)		TERMINAL	0,45	98.562
Títulos Outros Bancos	DCB		Regularizar pagamento de títulos de outros bancos	Título	Título	9(1); 10(1)		TERMINAL	0,48	46.963
SupORTE a Venda do produto	DCB		Vender o Produto	Visita	Visita	4(2); 5(2)			120,00	200

QUADRO 7 - MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES - PAG-CON

1. Nome do objeto de custeio.
2. Centro de custo no qual é executada a atividade.
3. Nome das atividades.
4. Representa a unidade do volume de saída da atividade.
5. Representa a unidade do volume de saída do objeto.
6. Composição dos cargos que executam a atividade, no caso da primeira atividade temos 1 (um) cargo 41 e 2 (dois) cargos 42.
7. Demonstra quais atividades receberam o custo de determinado formulário utilizado a cada vez que é executada a atividade.
8. Indica quais atividades se utilizam de equipamentos de informática.
9. Tempo de execução das atividades conseguidos através de cronometragem.
10. Volume mensal de saída da atividade. Representa o número de vezes que esta atividade foi executada durante um mês.

6.10.2. Agência Padrão (AGP)

Foram escolhidas 6 agências para fazerem parte do levantamento de atividades (amostra das atividades).

Cabe ressaltar que a escolha das agências não levou em consideração nenhum tipo de cálculo estatístico que comprovasse a validade com relação a sua representatividade em relação à população amostral. A empresa baseou-se em uma característica, comum nos bancos, para tomar a decisão de quais agências deveriam participar desse projeto: o nível de padronização dos processos.

Tendo em vista o escopo do projeto, a avaliação de um único produto altamente informatizado, acredita-se que as divergências que se poderiam encontrar seriam mínimas e de pouca relevância, uma vez que as agências participam do processo basicamente na fase de comercialização do produto.

No entanto, caso a intenção seja de levantar todos os processos dos quais as agências participam, ou mesmo para um número maior de produtos onde as agências tenham participação significativa em seus processos, caberia um estudo mais profundo da amostra para melhor representar o universo de agências.

Deve-se ter em mente, pois, que é através da agência padrão que se tenta representar, da melhor forma possível, o comportamento das agências do Banco na disponibilização do produto.

A agência padrão, entretanto, não possibilita, através de simulações ou extrapolação dos valores obtidos, obter-se o custo de todas as agências do

Banco, uma vez que as atividades das agências não foram totalmente levantadas, dada a intenção que era a de compreensão da relação das atividades executadas pelas agências na disponibilização de um produto em especial, o PAG-CON.

Isto também vale para os demais departamentos tratados neste trabalho uma vez que dispensam apenas parte do seu tempo total para execução de atividades relacionadas ao PAG-CON.

6.11. O Índice de Custeio de Recursos

O Índice de Custeio de Recursos (ICR), como já mencionado, representa quanto deve ser atribuído de custo a uma atividade ou objeto por unidade utilizada de determinado recurso. A conversão dos recursos em uma unidade (tempo, operação, etc.) será feita de acordo com as características de cada recurso.

A metodologia empregada para cálculo dos ICR's de cada um dos grupos de custeio é comentada a seguir.

6.11.1. ICR de Pessoal

Os custos de Pessoal estão relacionados às atividades de acordo com o tempo gasto na execução das mesmas. O tempo é multiplicado pelo valor de ICR do cargo, obtido através da divisão do custo mensal do cargo pelo total de minutos produtivos, utilizando-se o conceito de capacidade prática.

O Quadro 8 demonstra os ICR's calculados para cada um dos cargos envolvidos nas atividades do processo em análise.

	CARGO	SALÁRIO MÉDIO	C/ENCARGOS	HORAS/DIA	CAP. PRÁTICA	ICR (R\$/MIN)
D E P . C O B R A N Ç A	1	6.000,00	11.400,00	8	9.072	1,26
	2	5.000,00	9.500,00	8	9.072	1,05
	3	4.000,00	7.600,00	8	9.072	0,84
	4	3.000,00	5.700,00	8	9.072	0,63
	5	2.800,00	5.320,00	8	9.072	0,59
	6	2.000,00	3.800,00	8	9.072	0,42
	7	1.700,00	3.230,00	8	9.072	0,36
	8	1.400,00	2.660,00	8	9.072	0,29
	9	1.200,00	2.280,00	8	9.072	0,25
	10	1.000,00	1.900,00	8	9.072	0,21
	11	800,00	1.520,00	8	9.072	0,17
	12	700,00	1.330,00	8	9.072	0,15
	13	600,00	1.140,00	8	9.072	0,13
	14	400,00	760,00	6	6.804	0,11
A G Ê N C I A P A D R ã O	15	3.500,00	6.650,00	8	9.072	0,73
	16	2.500,00	4.750,00	8	9.072	0,52
	17	2.000,00	3.800,00	8	9.072	0,42
	18	2.300,00	4.370,00	8	9.072	0,48
	19	1.800,00	3.420,00	8	9.072	0,38
	20	1.700,00	3.230,00	8	9.072	0,36
	21	1.600,00	3.040,00	8	9.072	0,34
	22	1.500,00	2.850,00	8	9.072	0,31
	23	1.400,00	2.660,00	8	9.072	0,29
	24	1.300,00	2.470,00	8	9.072	0,27
	25	1.100,00	2.090,00	8	9.072	0,23
	26	1.000,00	1.900,00	8	9.072	0,21
	27	900,00	1.710,00	8	9.072	0,19
	28	800,00	1.520,00	8	9.072	0,17
	29	400,00	760,00	6	6.804	0,11
	30	3.000,00	5.700,00	8	9.072	0,63
D E P . C R É D I T O	31	1.900,00	3.610,00	8	9.072	0,40
	32	1.800,00	3.420,00	8	9.072	0,38
	33	1.700,00	3.230,00	8	9.072	0,36
	34	3.300,00	6.270,00	8	9.072	0,69
	35	1.600,00	3.040,00	8	9.072	0,34
	36	1.900,00	3.610,00	8	9.072	0,40
	37	2.000,00	3.800,00	8	9.072	0,42
	38	4.200,00	7.980,00	8	9.072	0,88
	39	6.000,00	11.400,00	8	9.072	1,26
D S A A	40	1.300,00	2.470,00	8	9.072	0,27
	41	1.800,00	3.420,00	8	9.072	0,38
	42	4.100,00	7.790,00	8	9.072	0,86
	43	2.000,00	3.800,00	8	9.072	0,42
	44	2.400,00	4.560,00	8	9.072	0,50
	45	3.400,00	6.460,00	8	9.072	0,71
	46	5.000,00	9.500,00	8	9.072	1,05

Quadro 8 – ICR's de Pessoal

6.11.2. ICR de Ocupação

Os custos com Ocupação foram atribuídos às atividades com base no tempo de execução, levando em consideração a **capacidade prática total da unidade** (somatório da capacidade prática de todos os funcionários da unidade). O Quadro 9 demonstra o cálculo do ICR de ocupação para as unidades envolvidas no processo.

UNIDADES	CUSTO	CAPACIDADE PRÁTICA TOTAL	R\$/MIN
DCB	28.632,00	311.850,00	0,0918
AGP	6.895,00	214.326,00	0,0322
DCR	23.654,00	244.944,00	0,0966
DSAA	22.145,00	254.016,00	0,0872

Quadro 9 – ICR de Ocupação

De acordo como o quadro acima, para cada minuto de qualquer atividade executada pelo Departamento de Cobrança (DCB) foram alocados R\$ 0,09 a título de custo de ocupação.

6.11.3. ICR de Processamento e Comunicação de Dados

No caso de Processamento de Dados os custos foram alocados às atividades de formas distintas:

1. Os custos com **sistemas** de processamento de dados e todos os serviços prestados pelo Departamento de Processamento de Dados foram apurados através de um sistema específico da organização. O sistema calcula o custo total de cada sistema relacionado com o PAG-CON. Estas informações foram utilizadas para **rastrear os custos dos sistemas aos objetos de custeio**. Inclusive existem objetos de custeio formados exclusivamente pelo custo de sistema. Tais custos são considerados como custos diretos em função do

claro relacionamento entre a existência do sistema e a execução dos objetos de custeio. O Quadro 10 relaciona o custo unitário dos sistemas (ICR's) com os objetos de custeio:

OBJETOS DE CUSTEIO/PAG-CON	ICR (R\$)
Cadastro	2,2100
Agendamento	0,0023
Lançamento em conta corrente	0,0050
Rastreamento de Cobrança Líder	0,0050
Emissão de Aviso	0,0160
Crédito em conta corrente	0,0010
DOC Eletrônico	0,0130
Títulos Cobrança Líder	0,0013
Títulos Outros Bancos	0,0016

Quadro 10 – ICR's de Sistemas por Objeto de Custeio

- Os custos de depreciação com os equipamentos de informática foram atribuídos às atividades de acordo com o tempo de utilização desses equipamentos por cada atividade. Para isso, calculou-se um ICR de processamento de dados. O ICR de Processamento de Dados foi calculado através da divisão do custo de depreciação dos Bens de Processamento de Dados do Departamento de Cobrança por 50% da capacidade prática da área. Isto se deve ao fato de não se ter levantado o departamento por completo mas apenas as atividades relacionadas ao PAG-CON. Desta forma, assumiu-se que metade do tempo das pessoas do DCB é aplicado às atividades com o auxílio de um equipamento de informática, o que parece inclusive um percentual bastante conservador.

O Quadro 11 demonstra o valor do custo de processamento de dados atribuído apenas às atividades que se utilizam de recursos de informática (identificadas por TERMINAL na coluna de PD).

UNIDADES	CUSTO	CAPACIDADE	R\$/MIN
		PRÁTICA (50%)	
DCB	71.237,00	155.925,00	0,4569

Quadro 11 – ICR de Processamento de Dados

Para as agências e demais Unidades não se utilizou o ICR de Processamento de Dados, como no caso do DCB, pois não foi possível determinar-se quais equipamentos estão sendo utilizados pelas atividades ou destinados a determinado produto, uma vez que os equipamentos presentes nos departamentos estão à disposição da unidade como um todo, impossibilitando a definição de um critério adequado de alocação.

6.11.4. ICR de Bens Móveis e Equipamentos

Os custos com Bens Móveis e Equipamentos foram atribuídos às atividades com base no tempo de execução das mesmas, a exemplo da Ocupação.

Utilizando-se o mesmo tempo total (minutos/mês) obtido para o item Ocupação, obteve-se o ICR de Bens Móveis e Equipamentos.

UNIDADES	CUSTO	CAPACIDADE	R\$/MIN
		PRÁTICA TOTAL	
DCB	18.563,00	311.850,00	0,0595
AGP	5.623,00	214.326,00	0,0262
DCR	22.653,00	244.944,00	0,0925
DSAA	23.560,00	254.016,00	0,0928

Quadro 12 – ICR's de Bens Móveis e Equipamentos

Como no custo de Ocupação, para cada minuto que uma tarefa/atividade consome do DCB são atribuídos a ela R\$ 0,06 a título de custo com Bens Móveis e Equipamentos.

6.11.5. ICR de Comunicação

O ICR de Comunicação se resumiu ao cálculo do ICR de Postagem. Os demais custos como telex, telefone e manutenção de telefone não foram alocados às atividades por falta de um relacionamento razoável entre esses gastos e os objetos de custeio do PAG-CON.

POSTAGEM	ICR (R\$)
Tarifa Média	0,15

Quadro 13 – ICR de Postagem

O custo da postagem de documentos será alocado diretamente aos objetos de custeio (transações) que utilizam este serviço. Um exemplo seria o pagamento de contas, no qual existe a necessidade de posterior remessa do documento autenticado ao cliente.

6.11.6. ICR de Transporte

Nenhum custo de Transporte está associado diretamente ao produto PAG-CON. Por falta de um relacionamento razoável que se pudesse assumir, os custos deste item não foram repassados para o produto.

6.11.7. ICR de Publicidade

Apesar de não existirem valores de custos de Publicidade contabilizados no DCB, o Departamento de Marketing mantém um controle de todos os gastos repassando para o Departamento alguns valores. Os custos de publicidade foram alocados ao objeto de custeio **Agendamento de Débitos** com base no volume de títulos agendados.

CONTA	CUSTO	TÍTULOS (QTDE)	R\$/MIN
PUBLICIDADE	42.312,00	451.185,00	0,0938

Quadro 14 – ICR de Publicidade

6.11.8. ICR de Taxas

Os custos com Taxas e Impostos do Departamento DCB e das outras unidades não puderam ser considerados para efeito de alocação de custos, pois não foi possível estabelecer um relacionamento razoável com o produto. Exceção feita a tarifa interbancária por cada DOC enviado (única taxa relacionada com o produto PAG-CON).

	R\$/MIN
Tarifa Interbancária por DOC	1,1000

Quadro 15 – ICR de Taxas

Este custo foi alocado diretamente à Modalidade do Produto – ***Pagamento de Título por meio de DOC Eletrônico.***

6.11.9. ICR de Materiais de Expediente

Para a formação dos custos das atividades foram considerados apenas os custos unitários dos formulários (impressos em gráficas) utilizados nas atividades. Os demais componentes deste grupo não foram alocados aos produtos.

MODELO	QUANTIDADE	CUSTO	ICR (R\$)
F_1	1000	7,80	0,00780
F_2	1000	16,41	0,01641
F_3	1000	42,30	0,04230
F_4	1000	25,80	0,02580
F_5	50	1,20	0,02400
F_6	10000	82,50	0,00825
F_7	1000	27,00	0,02700
F_8	2000	77,50	0,03875
F_9	1	0,01	0,01000
F_10	1000	8,30	0,00830
F_11	1000	7,60	0,00760
F_12	1000	50,00	0,05000
F_13	50	1,32	0,02640
F_14	1000	12,18	0,01218
F_15	2000	13,20	0,00660
F_16	3000	8,40	0,00280

Quadro 16 – ICR de Formulários

6.11.10. ICR de Gerais

Os custos Gerais não foram alocados às atividades ou objetos de custeio nem mesmo às Modalidades do Produto, por não ser possível a determinação de um critério de alocação adequado.

6.12. Exemplo do Custeio

Inicialmente será demonstrado o custeio de um dos objetos de custeio (inclusive com as tarefas que compõem as atividades deste objeto) para, só depois, ser apresentado o custeio de todas as atividades relacionadas ao produto PAG-CON.

6.12.1. Custeio das tarefas, atividades e objetos de custeio

Para demonstrar passo a passo o custeio das tarefas, atividades e objetos, segundo esta metodologia, optou-se pela escolha do objeto – **Venda do Produto** – que faz parte do SUBPROCESSO COMERCIAL e é formado por duas atividades:

1. ***Venda do produto*** (realizada nas agências do banco);
2. ***Apresentar o produto na venda*** (realizada pelo Departamento de Suporte e Apoio à Automação - DSAA).

O Quadro 17 demonstra como são considerados os diversos recursos na formação do custo mensal das tarefas, atividades e objetos de custeio.

UNIDADES	OBJETO DE CUSTEIO/ATIVIDADES/TAREFAS	UN. DE MEDIDA	CARGOS	TEMPO (MIN)	VOLUME	TEMPO (h)	ICR _{tot}	ICR _{doc}	ICR _{des}	ICR _{col}	ICR _{po}	ICR _{na}	ICR _{mat}	ICR _{es}	ICR _{eq}	ICR _{sup}	TOTAL _{tot}	17
	1. Venda do Produto	Visitas			61													2.436,4247
A	1.1. Venda do produto	Visitas			61													1.099,3301
G	1.1.1. Identificar empresas que convém ao PAG-CON	Consultas	20(1);21(2)	10	5	50	0,3421	0,0322	0,0262	-	-	-	-	-	-	-	0,4005	20,0242
E	1.1.2. Contatar cliente marcando visita	Contatos	20(1);21(2)	5	173	865	0,3421	0,0322	0,0262	-	-	-	-	-	-	-	0,4005	346,4192
N	1.1.3. Contatar DSAA marcando visita	Contatos	20(1);21(2)	10	61	810	0,3421	0,0322	0,0262	-	-	-	-	-	-	-	0,4005	244,2956
C	1.1.4. Visitar cliente efetuando a venda do produto	Visitas	20(1);21(2)	20	61	1.220	0,3421	0,0322	0,0262	-	-	-	-	-	-	-	0,4005	488,5912
I	1.2. Apresentar o produto na venda	Visitas			61													1.337,0948
A	1.2.1. Receber solicitação de chamada da agência	Contatos	41(1);42(2)	10	61	610	0,3072	0,0672	0,0928	-	-	-	-	-	-	-	0,4871	297,1321
A	1.2.2. Visitar cliente	Visitas	41(1);42(2)	35	61	2.135	0,3072	0,0672	0,0928	-	-	-	-	-	-	-	0,4871	1.039,9624

QUADRO 17 - CUSTEIO DAS TAREFAS/ATIVIDADES/OBJETOS DE CUSTEIO

1. Identifica a unidade na qual está o volume do objeto/atividade/tarefa.
2. Relaciona os cargos envolvidos na execução da tarefa e indica a quantidade de cargos, respectivamente, envolvidos na execução da atividade.
3. Indica o tempo (minutos) gasto para executar uma vez a atividade.
4. Número de vezes que a tarefa é executada no mês.
5. Tempo mensal da tarefa ($6 = 3 \times 4$).
6. Média ponderada dos ICR's dos cargos envolvidos na execução da atividades pelo número de participantes de cada cargo. Na primeira tarefa tem-se o seguinte cálculo: $ICR_{Médio} = (ICR_{20} \times 1 + ICR_{21} \times 2) / 3 = 0,3421$
7. ICR de ocupação (resultante da divisão do custo de ocupação da unidade pela capacidade prática total da unidade - somatório da capacidade prática dos funcionários da unidade).
8. ICR de bens móveis e equipamentos (resultante da divisão do custo de bens móveis e equipamentos pela capacidade prática da unidade).
- 9-15. ICR's não identificados diretamente com a execução das atividades (do exemplo).
16. Somatório dos ICR's que têm como direcionador o tempo ($16 = 6 + 7 + 8$).
17. Custo mensal da tarefa ($17 = 6 \times 16$).

Perceba-se que a identificação dos recursos consumidos pelas atividades é bastante precisa, em função do nível de detalhamento e da relação clara entre o consumo do recurso e a tarefa. No exemplo citado, houve apenas o relacionamento de três recursos com as tarefas; no entanto, se essas tarefas utilizassem um outro tipo de recurso, ele também seria atribuído às tarefas através dos demais ICR's. Contudo, deve ficar claro que seria necessário encontrar um relacionamento coerente.

Determinado o custo mensal das tarefas, a simples soma do custo das tarefas que compõem uma atividade leva ao custo mensal da atividade, no entanto, é necessário observar, por exemplo, que as tarefas da atividade 1.1 (Quadro 17) não possuem a mesma unidade de medida (problema bastante comum em processos administrativos). Nesses casos, elegeu-se um volume que melhor representasse a atividade (no caso, o número de visitas/mês). Como algumas tarefas não possuem o mesmo volume da atividade da qual fazem parte, é necessário redistribuir o custo unitário das tarefas em relação ao volume da atividade. O Quadro 18 demonstra como ficou a nova distribuição dos custos unitários.

UNIDADES	OBJETO DE CUSTEIO/ATIVIDADES/TAREFAS	UN. DE MEDIDA	VOLUME	CUSTO _{MES}	CUSTO _{UNIT}
A G Ê N C I A	1.1. Venda do produto	Visitas	61	1.099,33	18,02
	1.1.1. Identificar empresas que convém ao PAG-CON	Consultas	5	20,0242	0,3283
	1.1.2. Contatar cliente marcando visita	Contatos	173	346,4192	5,6790
	1.1.3. Contatar DSAA marcando visita	Contatos	61	244,2956	4,0048
	1.1.4. Visitar cliente efetuando a venda do produto	Visitas	61	488,5912	8,0097
D S A A	1.2. Apresentar o produto na venda	Visitas	61	1.337,09	21,92
	1.2.1. Receber solicitação de chamada da agência	Contatos	61	297,1321	4,8710
	1.2.2. Visitar cliente	Visitas	61	1.039,9624	17,0486

Quadro 18 – Custo unitário das tarefas em função do volume da atividade

A escolha do volume de visitas como melhor direcionador para a **atividade 1.1** fez com que o custo mensal de 173 contatos da **tarefa 1.1.2** fosse distribuído para o volume de visitas efetivamente realizadas (cada visita custa R\$ 5,68 de contatos).

O custo total do SUBPROCESSO COMERCIAL formado pelo **objeto 1 – Venda do Produto** é determinado pelo somatório dos custos mensais das atividades que o formam. O Quadro 19 demonstra a formação do **objeto 1**.

UNIDADES	OBJETO DE CUSTEIO/ATIVIDADES/TAREFAS	UN. DE MEDIDA	VOLUME	CUSTO MES	CUSTO TOT
	1. Venda do Produto	Visitas	61	2.436,42	39,94
AG	1.1. Venda do produto	Visitas	61	1.099,33	18,02
DSAA	1.2. Apresentar o produto na venda	Visitas	61	1.337,09	21,92

Quadro 19 – Determinação do custo do Objeto de custeio

Se tivesse ocorrido nas atividades o que se verificou nas tarefas (unidade de medida diferente da do objeto), o custo unitário de cada atividade deveria ser redistribuído em função do melhor volume representativo do objeto de custeio. Nesse caso não foi necessário fazer essa redistribuição, pois todas as atividades possuem a mesma unidade de medida do objeto de custeio.

Como é possível notar, os objetos de custeio não se vinculam a departamentos. O que não quer dizer que eles não possam começar e terminar em um mesmo departamento.

Vale ressaltar que alguns objetos de custeio existem única e exclusivamente para dar suporte às operações realizadas em outros subprocessos. É o caso do objeto **Suporte à Venda do Produto** que faz parte do SUBPROCESSO DE SUPORTE. No caso da existência de suporte

específico e de claro relacionamento com atividades operacionais, os custos dos objetos de suporte são repassados para os objetos “principais” para determinar o custo efetivo da operação. No nosso exemplo, o objeto de suporte é composto por uma atividade apenas - ***Vender o produto*** (o custo mensal desta atividade foi determinado da mesma forma que para as atividades do SUBPROCESSO COMERCIAL). O Quadro 20 demonstra o custo final do objeto ***Venda do Produto*** após alocação dos custos de suporte.

UNIDADES	OBJETO DE CUSTEIO/ATIVIDADES/TAREFAS	UN. DE MEDIDA	VOLUME	CUSTO _{DES}	CUSTO _{MIT}	CUSTO _{DE}	CUSTO _{NIT}
	1. Venda do Produto	Visitas	61	2.436,42	39,94	91,04	130,99

Quadro 20 – Custeio dos objetos

O custo unitário total do objeto é R\$ 130,99. Este valor representa quanto custa todo o processo de venda do produto incluindo o custo das atividades de suporte à venda.

Na apresentação completa do estudo de caso, em virtude de questões que envolvem confidencialidade dos dados, não será apresentado o detalhamento das tarefas como foi feito no exemplo anterior.

O Estudo de Caso se limitará a descrever como transcorreu o custeio das atividades e Modalidades do Produto, bem como, os resultados obtidos com a implantação do sistema.

6.12.2. Custeio das Modalidades do Produto

As Modalidades do Produto são composições de custos formadas a partir da união de objetos de custeio (de um mesmo subprocesso ou de vários) compondo uma unidade reconhecida pelo cliente como um serviço ou produto.

No caso do PAG-CON existem cinco Modalidades principais, sendo elas:

1. Pagamento de Título com crédito em conta corrente;
2. Pagamento de Título com cheque OP (Ordem de Pagamento);
3. Pagamento de Título com DOC (Documento de Ordem de Crédito);
4. Pagamento de Título de Cobrança Líder;
5. Pagamento de Título de cobrança de outros Bancos.

A formação de cada uma dessas Modalidades será descrita a seguir, quando estiverem demonstrados os custos de todos os objetos que compõem o produto PAG-CON.

6.13. Custeio das Atividades

Descreve-se neste tópico (agora de forma resumida) o custeio de todas as atividades relacionadas com o produto PAG-CON.

Mapeadas as atividades e levantados os recursos consumidos, tanto pelas atividades, como os que serão alocados diretamente aos objetos e às Modalidades, o próximo passo é o de custeio das atividades.

Os passos para o custeio das atividades foram os seguintes:

1. Inicialmente somou-se para cada atividade os ICR's referentes ao:

✓ Custos de Pessoal (em alguns casos foi utilizado o ICR médio ponderado dos cargos disponíveis para executar a atividade);

- ✓ Custos de Ocupação (ICR definido para Ocupação);
 - ✓ Custos de Processamento de Dados (refere-se à depreciação dos equipamentos e softwares. Este custo foi alocado apenas para as atividades que se utilizavam de tais recursos);
 - ✓ Custos pelo uso de Bens Móveis e Equipamentos (ICR de Bens Móveis e Equipamentos).
2. O custo alocado à atividade pelo FCR **tempo** resultou da multiplicação que envolveu o tempo gasto para execução de cada atividade e o somatório dos ICR's alocados pelo fator tempo (item 1), que nesse caso funcionou como direcionador de primeiro estágio.
 3. Somou-se ao custo alocado pelo fator tempo (item 2) o custo de material de expediente, no caso somente formulários (apenas nas atividades que utilizam tais materiais) – o direcionador de primeiro estágio neste caso foi o volume da atividade, ou seja, o número de vezes de ocorrência da atividade durante o período.
 4. A multiplicação do custo unitário (somatório dos itens 1,2 e 3) pelo volume mensal da atividade resultou no custo mensal da atividade.

O Quadro 21 demonstra o custeio de todas as atividades que compõem o processo de formação do produto PAG-CON.

CC	ATIVIDADES	UM-ATV	ICR PESS	ICR OCUP	ICR IME	ICR PD	TOTAL ICR	TEMPO (MIN)	C. UNITÁRIO	ICR FORM	UNITÁRIO TOTAL	VOLUME	CUSTO MENSAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
33AA	Apresentar o produto na venda	Visita	0,3072	0,0872	0,0928		0,4871	45,00	21,9196		21,9196	61	1,337,0946
33AB	Venda do produto	Visita	0,3421	0,0322	0,0262		0,4005	45,00	18,0218		18,0218	61	1,099,3301
33CB	Consultar prestação de serviço	Consulta	0,4285	0,0918	0,0595	0,4569	1,0367	23,00	23,8451		23,8451	230	5,484,3725
33CB	Consultar prestação de serviços	Consulta	0,4285	0,0322	0,0262		0,4859	12,00	3,5492		3,5492	230	816,3162
33CB	Aprovar limite acima da alçada	Consulta	0,7260	0,0666	0,0935		0,9151	90,00	82,3585	0,0423	82,4008	145	11,948,1217
33CB	Elaborar o convênio	Convênio	0,3471	0,0918	0,0595		0,4795	45,00	21,5785	0,0028	21,5813	150	3,236,7395
33CB	Cadastrar empresa no TEB	Consulta	0,3281	0,0918	0,0595	0,4569	0,9653	30,00	28,6581		28,6581	150	4,298,7178
33CB	Cadastrar perfil da empresa no PAG-CON	Consulta	0,3142	0,0918	0,0595	0,4569	0,9224	60,00	55,3416		55,3416	150	8,301,2338
33CB	Incluir cliente no TEB	Inclusão	0,5082	0,0918	0,0595		1,1164	30,00	33,4931	0,0164	33,5095	150	5,026,4749
33CB	Cadastrar software Office Banking (OB)	Consulta	0,2762	0,0918	0,0595	0,4569	0,8344	120,00	100,1276		100,1276	40	4,005,1025
33CB	Abrir chamado técnico para instalação do OB	Chamado	0,5146	0,0918	0,0595		0,6660	20,00	13,3190	0,0258	13,3448	40	533,7936
33AA	Instalação do OB	Instalação	0,8948	0,0872	0,0928		1,0748	45,00	48,3656		48,3656	40	1,934,6237
33CB	Acompanhar instalação do OB	Acompanhamento	0,5194	0,0918	0,0595		0,6707	45,00	30,1833		30,1833	40	1,207,3304
33CB	Liberação para teste	Liberação	0,5194	0,0918	0,0595		0,6707	30,00	20,1222		20,1222	150	3,018,3261
33CB	Liberação para teste	Liberação	0,3237	0,0322	0,0262		0,3821	45,00	17,1936		17,1936	150	2,579,0373
33CB	Acompanhar arquivos testados clientes	Processamento	0,2751	0,0918	0,0595		0,3765	30,00	11,2945		11,2945	150	1,694,1594
33CB	Rastrear cobrança do banco	Rastrear	0,5194	0,0918	0,0595		0,6707	15,00	10,0611		10,0611	150	1,509,1631
33CB	Agendar débito	Agendamento	0,5194	0,0918	0,0595		0,6707	20,00	13,4148		13,4148	150	2,012,2174
33CB	Pagar fornecedor via cheque OP (Ordem de Pagamento)	Cheque OP	0,2374	0,0322	0,0262		0,2958	24,00	7,0984		7,0984	107	759,5790
33CB	Adquirir software OB	Aquisição	0,3551	0,0918	0,0595		0,4864	30,00	14,5931		14,5931	30	437,7922
33CB	Testar OB	Teste	0,3183	0,0918	0,0595	0,4569	0,9265	120,00	111,1158		111,1158	30	3,335,5779
33AA	Dar manutenção do software no cliente	Visita	0,9155	0,0872	0,0928		1,1154	90,00	100,3668		100,3668	30	3,011,6036
33CB	Controlar DOC devolvido pelo destino	DOC devolvido	0,8981	0,0918	0,0595		0,8935	30,00	25,1845		25,1845	170	4,281,3705
33CB	Regularizar títulos repetidos	Título Regularizado	0,3937	0,0918	0,0595		0,5451	15,00	8,1762		8,1762	105	858,4975
33CB	Fazer conferência da opção de DOC eletrônico	Título	0,2304	0,0918	0,0595	0,4569	0,8388	0,42	0,3494		0,3494	18105	6,326,0760
33CB	Acompanhar pagamento títulos de cobrança Líder	Título	0,2304	0,0918	0,0595	0,4569	0,8388	0,45	0,3774		0,3774	98562	37,193,6792
33CB	Regularizar pagamento de títulos de outros bancos	Título	0,2304	0,0918	0,0595	0,4569	0,8388	0,48	0,4053		0,4053	46963	19,034,8605
33CB	Vender o Produto	Visita	0,6074	0,0918	0,0595		0,7587	120,00	91,0443		91,0443	200	18,208,8504

QUADRO 21 - CUSTEIO DAS ATIVIDADES - PAG-CON

1. Indica o centro de custo onde está sendo executada a atividade. Dependência do centro variam os custos de ocupação, bens móveis e etc. que são atribuídos pelo tempo de execução.
2. Nome das atividades.
3. Representa a unidade na qual se encontra o volume da atividade.
4. Custo mínimo ponderado dos cargos que executam a atividade. No caso da primeira atividade descrita tem-se a combinação de 1 (um) cargo 41 e 2 (dois) cargos 42.
5. Demonstra o custo/mínuto do recurso ocupação.
6. Demonstra o custo/mínuto de bens móveis e equipamentos (exceto informática) que varia de acordo com a área que executa a atividade.
7. Representa o custo/mínuto da utilização dos bens de informática. Este custo só foi alocado para as atividades que utilizam este recurso (indicadas por TERMINAL).
8. Coluna do somatório dos custos que tem como direcionador de primeiro estágio o fator tempo (4+5+6+7).
9. Tempo de execução das atividades. Este tempo foi conseguido, na maioria das vezes, através de cronometragem.
10. Custo unitário resultante da multiplicação dos ICR's pelo tempo de execução das atividades (8x9).
11. Custo unitário dos formulários. O custo dos formulários, a exemplo do custo de processamento de dados, também só é atribuído às atividades que se utilizam desse recurso.
12. Custo unitário total é o somatório dos custos atribuídos pelo fator tempo e os custos que variam pelo volume de saída da atividade (10+11).
13. Representa o volume de saída da atividade (61 visitas, 230 consultas, etc.).
14. Demonstra o custo mensal resultante da multiplicação do custo unitário total pelo volume mensal da atividade.

6.14. Custeio dos Objetos

Na metodologia empregada, os objetos de custeio foram definidos como partes menores do produto (pequenos processos de formação do produto).

Para cada objeto de custeio há uma lista de atividades a ele associadas. Após estarem devidamente agrupadas nos objetos, elegeu-se o direcionador de custos que melhor expressava o consumo dessas atividades pelos objetos.

Para que isso fosse possível, os custos unitários dos objetos de custeio foram calculados em duas etapas:

Na primeira, alocaram-se **os custos das atividades aos objetos de custeio**. Foi feita ainda a separação das atividades de Suporte, cujos custos foram somados aos dos objetos “principais” aos quais o suporte específico estava relacionado.

A segunda etapa consistiu em alocar aos objetos de custeio aqueles **custos diretamente a eles imputáveis**, como no caso dos custos de Sistemas, Publicidade e Materiais de Expediente.

Obteve-se, assim, a soma total dos custos unitários dos objetos de custeio. O Quadro 22 demonstra o cálculo do custo para cada um dos objetos de custeio do produto PAG-CON.

SUBPROCESSO	OBJETOS	UNIDADE MEDIDA	CUSTO ATIVIDADES	VOLUME MENSAL	SUORTE ESPECÍFICO	UNITÁRIO	CUSTO DIRETO	TOTAL UNITÁRIO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
COMERCIAL	Venda do produto	Visita	2.436,42	61	*	130,99		130,99
	Consulta da Prestação de serviço	Consulta	18.248,81	230		79,34		79,34
	Cadastro do Cliente	Cadastro	17.526,38	150		117,51	2.2100	119,72
	Convênio da prestação de Serviço	Convênio	3.236,74	150		21,58		21,58
INSTALAÇÃO	Acompanhamento dos testes dos clientes	Processamento	1.694,17	150		11,29		11,29
	Elaboração de testes	Liberção	5.597,36	300		18,66		18,66
	Instalação do sistema no cliente	Instalação	7.680,85	40		192,02		192,02
AGENDAMENTO	Agendamento de Débitos	Título	2.012,22	451,185		0,0045	0,0023	0,01
	Rastreamento da Cobrança	Título	1.509,16	451,185		0,0033	0,0050	0,01
PAGAMENTO	Pagamento via Cheque OP	Cheque OP	759,53	107		7,10		7,10
	Crédito em Conta Corrente	Título					0,0010	0,00
	Pagamento via DOC eletrônico	Título				0,35	0,0130	0,36
	Títulos Cobrança Líder	Título				0,38	0,0013	0,38
MANUTENÇÃO	Títulos Outros Bancos	Título				0,41	0,0016	0,41
	DOC devolvido	DOC devolvido	4.281,37	170		25,18		25,18
	Manutenção do Sistema	Manutenção	6.784,97	30		226,17		226,17
	Regularização das refeições	Título Rejeitado	558,50	105		8,18		8,18
SUPORTE	Emissão de aviso de débito/crédito	Aviso					0,0160	0,02
	Pagamento via DOC eletrônico	Título	6.326,08	18.105	0,35			
	Títulos Cobrança Líder	Título	37.193,68	98.562	0,38			
	Títulos Outros Bancos	Título	19.034,86	46.963	0,41			
	Suporte a Venda do produto	Visita	18.208,85	200	91,04			
Suporte específico alocado aos objetos principais								

QUADRO 22 - CUSTEIO DOS OBJETOS - PAG-CON

1. Subprocesso (etapa de formação do produto) onde são agrupados os diversos objetos de custeio.
2. Nome dos objetos de custeio.
3. Unidade de medida do objeto representa a unidade na qual está o volume de saída do objeto.
4. Somatório dos custos mensais das atividades que formam o objeto de custeio.
5. Volume do objeto representa o volume de saída do objeto (61 visitas, 230 consultas, etc.)
6. Custo unitário dos objetos de suporte. Os custos desse subprocesso foram distribuídos a outros objetos dos demais subprocessos
7. Representa o custo unitário de cada saída dos objetos (visita, consulta, etc.). Os objetos podem receber também o custo de objetos de suporte (*).
8. Indica que os objetos receberam custos diretos que, no caso em análise, referem-se aos custos de sistemas relacionados no Quadro 10.

6.15. Custeio das Modalidades do Produto

Calculado o custo dos objetos de custeio, o próximo passo correspondeu à construção das Modalidades do Produto, que representam algumas das formas de consumo de recursos que os clientes estão exigindo do Banco.

Cada Modalidade de Custeio representa uma forma de consumo de recurso diferenciada. O Quadro 23 demonstra diversas Modalidades que foram construídas levando em consideração as principais formas de consumo de recursos exigidos pelos clientes que se utilizam do produto PAG-CON.

A primeira coluna do Quadro 23 refere-se aos nomes das Modalidades do Produto PAG-CON; a segunda demonstra os vários objetos de custeio que compõem cada Modalidade. As demais colunas demonstram o custo unitário dos Objetos de Custeio em cada tipo de Modalidade PAG-CON.

Para cada tipo de exigência é possível alterar a configuração dos custos e individualizar o consumo para cada cliente.

	OBJETOS DE CUSTEIO	Sem Emissão de Aviso	Com Emissão de Aviso		
			Débito ao Cliente	Crédito ao Fornecedor	Débito e Crédito
PAGAMENTO DE TÍTULO COM CRÉDITO EM CONTA CORRENTE	Agendamento de Débito	0,0068	0,0068	0,0068	0,0068
	Publicidade	0,0938	0,0938	0,0938	0,0938
	Crédito em Conta Corrente	0,0010	0,0010	0,0010	0,0010
	Lançamento em Conta Corrente	0,0100	0,0100	0,0100	0,0100
	Emissão de Aviso de Débito		0,0160	-	0,0160
	Postagem		0,1500	-	0,1500
	Emissão de Aviso de Crédito		-	0,0160	0,0160
	Postagem		-	0,1500	0,1500
	CUSTO UNITÁRIO	0,11	0,28	0,28	0,44
PAGAMENTO DE TÍTULO POR MEIO DE CHEQUE OP	Agendamento do Débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Pagamento via Cheque OP	7,0984	7,0984		
	Lançamento em Conta Corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de Aviso de Débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
	CUSTO UNITÁRIO	7,21	7,37		
PAGAMENTO DE TÍTULO POR MEIO DE DOC ELETRÔNICO	Agendamento de Débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Pagamento via DOC eletrônico	0,3624	0,3624		
	Tarifa interbancária - DOC	1,1000	1,1000		
	Lançamento em Conta Corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de Aviso de Débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
	CUSTO UNITÁRIO	1,57	1,74		
PAGAMENTO DE TÍTULO DE COBRANÇA	Rastreamento Cobrança	0,0083	0,0083		
	Agendamento de Débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Títulos Cobrança	0,3787	0,3787		
	Lançamento em Conta Corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de Aviso de Débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
	CUSTO UNITÁRIO	0,50	0,66		
PAGAMENTO DE TÍTULO DE COBRANÇA DE OUTROS BANCOS	Agendamento de Débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Titulos Outros Bancos	0,4069	0,4069		
	Lançamento em Conta Corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de Aviso de Débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
	CUSTO UNITÁRIO	0,52	0,68		

Quadro 23 – Custeio ABC das Modalidades do PAG-CON

6.16. Comparação dos Resultados com a Metodologia Tradicional

O Quadro 24 demonstra os resultados da aplicação do Custeio por Absorção à mesma realidade. Os custos indiretos foram distribuídos levando

em consideração o valor dos recursos diretos alocados ao produto PAG-CON. Os custos diretos tiveram o mesmo tratamento dado pela metodologia de custeio ABC (como não poderia deixar de ser).

PRODUTO	MODALIDADES DE CUSTEIO	CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	VOLUMES	CUSTO UNITARIO	TARIFA	CONTRIBUIÇÃO	MARGEM
PAG-CON	Com credito em conta corrente	78.058,43	87.488,79	278.521	0,59	1,10	0,51	47%
	Por meio de cheque OP	2.123,35	2.442,45	9.034	0,51	2,50	1,99	80%
	Por meio de DOC eletrônico	24.706,80	28.419,83	18.105	2,93	5,50	2,57	47%
	Cobrança Líder	25.752,72	29.622,93	98.562	0,56	*	(0,56)	-
	Cobrança de Outros Bancos	12.438,60	14.307,92	46.963	0,57	1,00	0,43	43%
OUTROS	Outros produtos do Departamento de Cobrança	2.023.647,00	2.327.768,38	2.563.203				
TOTAL		2.164.726,90	2.490.060,30					

* O cliente está isento da tarifa desta modalidade pois ele já paga pelo produto Cobrança Líder

Quadro 24 – Custeio Tradicional das Modalidades do PAG-CON

O Quadro 24 mostra que a Modalidade de maior margem de contribuição é o **Pagamento de título por meio de cheque OP (80%)**. No entanto, a metodologia tradicional aplicada para cálculo desta margem não contempla, entre outros fatores, as diferenças de consumo de recursos que podem existir dentro das próprias Modalidades. O resultado do custeio ABC mostrado no Quadro 23 demonstra essa diferença, aliás, essa é uma das peculiaridades da metodologia apresentada neste trabalho, em comparação com a metodologia tradicional aplicada pelo Banco Líder.

O Quadro 25 demonstra como ficaram os resultados aplicando-se o método de custeio ABC.

			CUSTO	TARIFA	MARGEM (ABC)	MARGEM (ABS)	VARIAÇÃO (ABC-ABS)
P A G - C O N	Com crédito em conta corrente	Sem Emissão de Aviso	0,11	1,10	90%	47%	43%
		Débito ao Cliente	0,28		75%		28%
		Crédito ao Fornecedor	0,28		75%		28%
		Débito a Crédito	0,44		60%		13%
	Por meio de cheque OP	Sem Emissão de Aviso	7,21	2,50	-188%	80%	-268%
		Débito ao Cliente	7,37		-195%		-275%
	Por meio de DOC eletrônico	Sem Emissão de Aviso	1,57	5,50	71%	47%	25%
		Débito ao Cliente	1,74		68%		22%
	Cobrança Líder	Sem Emissão de Aviso	0,50	-	-		-
		Débito ao Cliente	0,66		-		-
	Cobrança de Outros Bancos	Sem Emissão de Aviso	0,52	1,00	48%	43%	5%
		Débito ao Cliente	0,68		32%		-11%

Quadro 25 – Resumo dos Resultados pelo ABC

Comparando-se os resultados dos Quadro 24 e 25, ressaltam-se os seguintes aspectos:

1. As margens de contribuição de diversas Modalidades do Produto oferecidas pelo Banco são bem maiores do que o Banco acreditava que pudessem ser (no DOC eletrônico, no caso de ser sem emissão de aviso, essa diferença é de aproximadamente 25 pontos percentuais);
2. A Modalidade de crédito em conta corrente é a que possui o maior volume de operações e uma boa margem de contribuição. Porém, dependendo da combinação dos recursos consumidos pelos clientes, a margem pode cair bastante (de 90% para 60% - Margem ABC);

3. A margem de 43%, apresentada pela metodologia tradicional pelo **Pagamento de cobrança de outros bancos** cai para 32% sob a metodologia ABC, no caso de haver emissão de aviso.
4. O mais alarmante da comparação entre as duas metodologias é o produto PAG-CON por meio de cheque OP. Neste caso, a margem que era de 80% positiva passou para 195% negativa, nos casos em que são emitidos os avisos de débitos aos clientes. Isso se deveu, primeiramente, ao fato desse produto possuir um baixo nível de relacionamento de custos diretos que, na metodologia de Custeio por Absorção, fez com que ele recebesse uma parcela pequena dos custos indiretos. No Custeio Baseado em Atividades este produto recebeu o mesmo valor de custos diretos, no entanto, a grande diferença ocorre na parcela dos seus custos provenientes das atividades. Como pode ser observado no Quadro 23, a maior parte do custo desta Modalidade é proveniente do objeto – **Pagamento via cheque OP**. Esse objeto demonstrou ser o processo mais caro do produto PAG-CON. Daí a grande diferença entre os resultados pelos dois métodos.

Cabe ainda uma segunda avaliação. Verifica-se que, individualmente, os produtos, na sua grande maioria, conseguem cobrir os seus custos, todavia, foi necessário avaliar se as receitas auferidas pelas diversas Modalidades do PAG-CON foram suficientes para cobrir todo o custo relacionado a este produto. A seguir, demonstra-se o resultado dessa avaliação pelo Custeio por Absorção.

R\$	
RECEITAS DO PRODUTO PAG-CON	475.498,60
Pagamento de Título com Crédito em Conta Corrente	306.373,10
Pagamento de Títulos por meio de Cheque OP	22.585,00
Pagamento de Título por meio de DOC eletrônico	99.577,50
Pagamento de Título Cobrança Líder	-
Pagamento de Título Cobrança de Outros Bancos	46.963,00
CUSTOS PELO CUSTEIO POR ABSORÇÃO	303.361,82
Pagamento de Título com Crédito em Conta Corrente	163.547,22
Pagamento de Títulos por meio de Cheque OP	4.565,80
Pagamento de Título por meio de DOC eletrônico	53.126,63
Pagamento de Título Cobrança Líder	55.375,65
Pagamento de Título Cobrança de Outros Bancos	26.746,52
RESULTADO	172.136,78
MARGEM PERCENTUAL	36,20%

Pelo Custeio por Absorção, o Banco conseguiu uma margem de aproximadamente 36% nas operações com as Modalidades do PAG-CON.

O resultado do mesmo período obtido com a metodologia ABC foi o seguinte:

R\$

RECEITAS DO PRODUTO PAG-CON	475.498,60
Pagamento de Título com Crédito em Conta Corrente	306.373,10
Pagamento de Títulos por meio de Cheque OP	22.585,00
Pagamento de Título por meio de DOC eletrônico	99.577,50
Pagamento de Título Cobrança Líder	-
Pagamento de Título Cobrança de Outros Bancos	46.963,00
CUSTO PELO MÉTODO ABC	361.209,91
RECURSOS CONSUMIDOS RELACIONADOS AOS TÍTULOS	269.003,64
Pagamento de Título com Crédito em Conta Corrente	77.300,60
Pagamento de Títulos por meio de Cheque OP	66.250,31
Pagamento de Título por meio de DOC eletrônico	31.032,88
Pagamento de Título Cobrança Líder	62.946,40
Pagamento de Título Cobrança de Outros Bancos	31.473,46
DEMAIS RECURSOS CONSUMIDOS PELO NEGÓCIO	92.206,27
* Venda do produto	26.197,13
Consulta da Prestação de serviço	18.248,81
Cadastramento do Cliente	17.626,38
Convênio da prestação de Serviço	3.236,74
Acompanhamento dos testes dos clientes	1.694,17
Elaboração de testes	5.597,36
Instalação do sistema no cliente	7.680,85
DOC devolvido	4.281,37
Manutenção do Sistema	6.784,97
Regularização das rejeições	858,50
RESULTADO	114.288,69
MARGEM PERCENTUAL	24,04%

*Este objeto recebeu os custos de suporte do departamento de cobrança e teve seu custo unitário total multiplicado pelo volume de ocorrências do departamento de cobrança para transformá-lo em volume Brasil.

Para montagem desta demonstração foram utilizadas informações de volumes individualizados por Modalidade. Os volumes e o resultado da distribuição dos custos feita pelo ABC são demonstrados a seguir:

MODALIDADES/TIPOS	Sem Emissão de Aviso	Débito ao Cliente	Crédito ao Fornecedor	Débito e Crédito	
Com crédito em conta corrente	69.630	97.482	41.778	69.630	278.521
Por meio de cheque OP	2.259	6.776			9.034
Por meio de DOC eletrônico	2.716	15.389			18.105
Cobrança Líder	14.784	83.778			98.562
Cobrança de Outros Bancos	3.757	43.206			46.963

Quadro 26 - Volume por Modalidade

MODALIDADES/TIPOS	Sem Emissão de Aviso	Débito ao Cliente	Crédito ao Fornecedor	Débito e Crédito	
Com crédito em conta corrente	7.766,53	27.055,21	11.595,09	30.883,77	77.300,60
Por meio de cheque OP	16.281,39	49.968,91			66.250,31
Por meio de DOC eletrônico	4.271,74	26.761,14			31.032,88
Cobrança Líder	7.355,89	55.590,50			62.946,40
Cobrança de Outros Bancos	1.944,10	29.529,36			31.473,46
CUSTO TOTAL - ABC					269.003,64

Quadro 27 – Custo Total Rastreado pelo ABC por Modalidade

Os mais fervorosos defensores do diferimento poderiam contestar a confrontação dos custos das vendas e outros custos que se relacionam não só com as receitas do período atual, mas também com receitas de períodos futuros. Porém, a opção de diferimento pressupõe uma estimativa razoável do período de tempo que será realizado este custo e mesmo se haverá no futuro uma receita para ser confrontada com ele.

Sabe-se da existência de clientes que compram um produto PAG-CON e podem ficar mantendo operações com o Banco por um longo período de tempo e de outros que no, mês seguinte, desistem de trabalhar com o produto.

Desta forma, qualquer estimativa de tempo trará mais trabalho do que resultados efetivamente positivos para o Banco. Por isso, preferiu-se entender que o volume de operações do período deveria ser capaz de cobrir os custos incorridos para disponibilização do produto PAG-CON.

A confrontação dos resultados mostrou que a rentabilidade geral do produto PAG-CON, apesar de ter diminuído em relação aos valores encontrados pelo Método por Absorção, ainda é positiva. No entanto, evidenciou-se também que produtos de baixo volume estão sendo subsidiados por outros que trazem um retorno considerável para a organização.

Tomando por base a literatura que descreve as características do ABC, pode-se entender que a segunda parte dos custos, demonstrada por esse método (**DEMAIS RECURSOS CONSUMIDOS PELO NEGÓCIO**), relaciona os demais objetos de custeio a um lote de produtos específicos (PAG-CON), pois não poderiam ser distribuídos para compor o custo unitário dos produtos, já que, ao serem incorridos, suportam a entrada de um lote de títulos ou mesmo de várias Modalidades do produto PAG-CON.

Outro ponto de análise, diz respeito a não consideração de uma parcela das receitas auferidas pela **Cobrança Líder** (outro produto), que deveria ser repassada para a Modalidade do PAG-CON - **Cobrança Líder** para se obter com uma maior fidelidade os resultados das operações com este produto.

O método de custeio ABC mostrou, no mínimo, que a distribuição dos custos indiretos feita com base no valor de custos diretos identificados com as Modalidades, distorce muito os resultados dos produtos.

A metodologia ABC aprimora o resultado, pela não distribuição dos custos das atividades que são exclusivas do PAG-CON para os demais produtos do Departamento de Cobrança. A mesma coisa não acontece com o Custeio por Absorção, onde os custos são distribuídos aleatoriamente e produtos com maior volume de produção financiam produtos de menor volume. Parte do total de custos rastreados para o PAG-CON pelo ABC, ou seja, R\$ 57.848,09 (diferença entre o custo total atribuído ao PAG-CON pelo ABC - R\$ 361.209,91 e o que foi atribuído pelo Absorção - R\$ 303.361,82) foi relacionado a outro produto pela metodologia de Custeio por Absorção, o que

resultou numa informação errada de que as operações do PAG-CON teriam dado um resultado maior que o efetivamente ocorrido no período.

Como já foi comentado, a metodologia ABC empregada pelo Banco pode ser classificada como de segunda geração do ABC, pois agrega as visões vertical, ao se preocupar com a correta apropriação dos custos às atividades e destas aos objetos de custeio, ao mesmo tempo em que permite a análise destas atividades com o intuito de se efetuar uma racionalização do processo (visão horizontal).

6.17. Uso das Informações Geradas pelo ABC

A empresa está utilizando as informações geradas pelo sistema de custeio para:

1. Custeio de tarefas, atividades e objetos de custeio;
2. Custeio de processos;
3. Custeio de produtos;
4. Cálculo dos resultados por Unidade;
5. Cálculo do resultado por produto;
6. Determinação de preços de transferência;
7. Subsídio à fixação de tarifas;
8. Rentabilidade de clientes.

6.18. Benefícios e Limitações no uso do ABC

A implementação do novo sistema de custeio trouxe uma série de benefícios à organização. Dentre eles, destacam-se:

1. Conhecimento da interação entre as Unidades na formação do produto;
2. Visão do processo entre as unidades;
3. A possibilidade da composição das Modalidades de consumo de recursos exclusivas para clientes diferenciados;
4. Base de dados para padronização dos processos entre as agências;
5. Mapeamento de todos os recursos responsáveis pela execução das atividades;
6. Determinação da participação de cada grupo de custo na execução das atividades;
7. Melhoria na apuração da rentabilidade dos produtos e clientes.

O excessivo enfoque dado à determinação dos custos unitários dos objetos, no caso do Líder, fez com que a organização não trabalhasse produtos importantes que poderiam ter sido extraídos de um projeto desta natureza. Um exemplo disso, é o próprio redesenho de processos na busca da redução de custos (análise das atividades que poderiam ser eliminadas ou ter seu nível de consumo de recursos diminuído).

Outro ponto não explorado pelo Banco foi o estudo e a classificação das atividades no que se refere à agregação de valor para o cliente ou para a própria organização. Essa classificação também poderia servir de guia para posteriores trabalhos de redução de custos.

A metodologia empregada pelo Banco diferencia-se por empregar um conceito híbrido de distribuição de custos. Alguns grupos de custos, como o de Gerais, não foram alocados aos produtos. A explicação disso se deve à falta de uma relação causal razoável que pudesse ser encontrada para alocação dos mesmos aos produtos (o que confronta uma das linhas de pensamento da metodologia ABC que prega a distribuição plena dos recursos aos produtos). Este tipo de comportamento permite a possibilidade do cálculo das margens de contribuição por produto que, somadas, resultarão no total a ser confrontado com os custos estruturais assumidos pela corporação.

Detalhe merecedor de atenção foi o enriquecimento gerado pelo enfoque gerencial no tratamento dos dados financeiros. Esse tratamento diferenciado influenciou, em alguns momentos, a redefinição de alguns procedimentos de contabilização de gastos incorridos pela corporação, bem como a sua forma de distribuição entre as Unidades.

Atualmente, a organização está pondo em prática um projeto de implementação do método de custeio ABC, bem maior do que o piloto aqui descrito e valendo-se da mesma metodologia.

CAPÍTULO 7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metodologias de custeio nasceram da necessidade de se conhecer o valor dos estoques das empresas industriais, para fins de publicação das demonstrações contábeis.

Em função dos sistemas de informação de custos encontrarem uma maior aplicabilidade nas empresas industriais, existe obviamente um número maior de exemplos práticos descritos em revistas especializadas sobre as diferenças existentes entre as diversas metodologias de custeio.

Ao contrário das indústrias, as empresas de serviços não precisavam de sistemas de custeio para determinação dos custos em estoque. Isso fez com que as mesmas funcionassem por um longo período sem nenhum tipo de sistema de informação de custos.

Apesar de guardarem a mesma complexidade (às vezes até maior) de operações que as empresas industriais, no que se refere à quantidade de produtos, clientes e formas de atendimento, as empresas de serviços desconheciam os custos de fornecer determinado produto ou atender a um cliente específico.

Dada essas características, são poucos ainda os trabalhos acadêmicos que trazem a exemplificação prática da aplicação de uma metodologia de custeio aplicada ao setor de serviços. No entanto, com a mudança da finalidade dos sistemas de custeio (agora intrinsecamente ligada à Gestão

Estratégica de Custos) as empresas de serviços viram-se obrigadas a desenvolver sistemas de informação de custos.

As mudanças ocorreram, inicialmente nas indústrias (que já possuíam sistemas de custeio), com a introdução dos conceitos trazidos pelo CMS. Daí em diante, os sistemas de custeio passaram a ser uma ferramenta de gerenciamento de custo em ambientes altamente competitivos e onde o alto grau de automação e a crescente participação dos custos indiretos distorciam as informações geradas pelos antigos sistemas de custeio.

Com as inovações propostas pelo CMS, os sistemas de apuração de custos passaram a ser utilizados mais fortemente como suporte a decisões estratégicas. Aspectos como custeio do ciclo de vida do produto, rentabilidade de segmentos de clientes e decisões sobre lançamento de novos produtos são questões que agora passam necessariamente pela consideração de quanto representam para a organização.

Os sistemas de informação de custos assumiram novos papéis dentro das organizações; a sua utilidade e nível de importância se modificaram, correspondendo agora a bases de informações fundamentais na determinação do resultado futuro da empresa.

Este trabalho corresponde a um exemplo prático de como os sistemas de informação de custos estão sendo melhor aproveitados pelas empresas de serviços, em especial, pelas instituições financeiras.

É obvio que uma parcela da culpa das empresas de serviços (principalmente as do setor financeiro) não operarem com sistemas de

informação de custos, decorreu também de uma certa tranquilidade trazida pela falta da competição no setor. Os serviços eram bastante regulamentados e protegidos pelos governos, principalmente, contra os “ataques” externos. Essa proteção fez com que as empresas do setor se comportassem com uma certa apatia em relação aos seus custos já que, se os mesmos aumentassem, bastava solicitar ao governo a autorização para o aumento das tarifas cobradas dos clientes.

Kaplan e Cooper (1998:250) descrevem o seguinte cenário para os setores de serviços:

Nesses ambientes não-competitivos os gerentes de empresas de serviço não sofriam pressões para reduzir custos, melhorar qualidade e a eficiência das operações, lançar novos produtos lucrativos ou eliminar produtos e serviços que causassem prejuízos. Os legisladores estabeleciam preços suficientes para cobrir os custos operacionais de empresas ineficientes. As leis impediam a entrada de concorrentes mais eficientes nos mercados em que empresas de serviços regulamentadas ou públicas operavam e os contribuintes subsidiavam possíveis prejuízos de empresas operadas pelo governo.

Com a queda ou flexibilização de algumas barreiras comerciais, o cenário modificou-se e as empresas de serviços viram-se inclusas num mercado altamente competitivo, onde o gerenciamento dos custos passou a ser uma peça fundamental para sobrevivência das organizações.

Martins (1998:22) faz um comentário bastante interessante sobre esse aspecto:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões da empresa. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos).

(...) Com o advento da nova forma de se usar Contabilidade de Custos, ocorreu seu maior aproveitamento em outros campos que não o industrial. No caso de instituição não tipicamente daquela natureza, tais como instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviços etc., onde seu uso para efeito de Balanço era quase irrelevante (pela ausência de estoque), passou-se a explorar seu potencial para o controle e até para tomadas de decisões.

Só que as empresas de serviços iniciaram-se na determinação dos custos de seus produtos pelo mesmo caminho trilhado pelas empresas do setor industrial, ou seja, aplicando sistemas de custeio baseados em volume. No entanto, a grande variedade de produtos e clientes, altos gastos com a automação e a grande proporção dos custos nas áreas de suporte (custos indiretos), mais que indicavam uma reavaliação dos critérios utilizados para o cálculo dos custos também neste setor.

Como o método ABC trata melhor os custos indiretos, ele foi rapidamente disseminado junto às empresas de serviços. Kaplan e Cooper (1998:249) assim comentam sobre o assunto:

As empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Precisam do Custeio Baseado em Atividades para associar os custos dos recursos que fornecem receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preço, recursos, uso e melhoria de processos, os gerentes podem tomar decisões eficazes quanto ao segmento de clientes que desejam servir, os produtos que oferecerão aos clientes nesses segmentos, o método de fornecimento de produtos e serviços a esses clientes e, finalmente, a quantidade e o mix de recursos necessários para que tudo isso aconteça. Como praticamente todas as suas despesas operacionais são fixas, uma vez que o suprimento de recursos está comprometido, as organizações de serviços precisam das informações do ABC ainda mais do que as empresas de produção.

O método ABC se adapta perfeitamente às características das empresas de serviços. A maioria de seus custos é fixa no curto prazo e essas empresas possuem apenas uma pequena parcela dos mesmos que pode ser diretamente associada a um produto ou cliente: a maior parte é destinada à execução de atividades indiretas.

Mais do que qualquer outro setor, o de serviços atua com uma enorme gama de produtos e clientes. Acompanhar o consumo dos recursos e gerenciar esses diversos elementos tornou-se uma atividade muito complexa, uma vez

que essas empresas precisam estar atentas e bem informadas para tomarem decisões sobre o *mix* de produtos oferecidos, a continuidade ou descontinuidade de linhas de produtos, determinação de preços, etc. A informação sobre o custo é a chave mestra que inicia o processo desses tipos de decisão.

Além de determinar a saúde econômica de seus produtos, as empresas de serviço têm ainda uma segunda preocupação: falta-lhes saber se ao longo do relacionamento com os seus clientes os mesmos proporcionam lucros ou prejuízos. Exemplificando, nos bancos ao ser determinada a rentabilidade de um cliente do produto **Fundos de Investimentos**, com base no confronto entre todos os custos relacionados com o fornecimento desse produto e todas as suas receitas, deve-se tomar o cuidado de não assumir que, no geral, o produto foi lucrativo ou deficitário. Isso pode ser perigoso, além de esconder aspectos interessantes do gerenciamento de custos.

Nesse tipo de produto bancário existem clientes que investem e literalmente esquecem que o dinheiro existe. Outros, em contrapartida, gostam de se sentir no controle da situação; tiram extratos todas as semanas, consultam os departamentos de suporte (teleserviços), ocupam os gerentes por horas a fio para entenderem o que está acontecendo com o seu dinheiro. É óbvio que esse tipo de cliente não traz a mesma lucratividade para o banco do que o "esquecido".

Os bancos precisam rentabilizar seus clientes de acordo com o que consomem de recursos. Isso leva a decisões de trabalhar com determinados segmentos de mercado que tragam maior resultado para organização. Mas, se

não bastasse isso, os bancos não podem simplesmente se livrar dos investidores “controladores”; eles precisam avaliar toda a gama de produtos que esse cliente compra do banco. O cliente pode ser um estorvo com relação ao produto **Fundos de Investimentos**, porém é mantenedor de sete planos de previdência e seis seguros. Deste modo, pode-se estar diante de um excelente cliente, responsável por um rendimento interessante para o banco.

A combinação do conhecimento das preferências dos clientes com o quanto custa para a empresa satisfazê-los, deve embasar as decisões que se refiram a produtos, preços e recursos necessários.

A metodologia ABC mostrou ser uma ferramenta que possibilita reconhecer que produtos e clientes diferentes consomem recursos de maneiras distintas e tornou-se uma peça importante no gerenciamento de custos em empresas de serviços. Além do mais, o ABC funciona, inclusive no exemplo descrito, como suporte às iniciativas de melhoria contínua, certificação ISO ou *Compliance* (teste de cumprimento das normas internas, auditoria, etc.).

Observação necessária a ser feita é a grande aderência da metodologia de custeio ABC empregada pelo Banco Líder e o momento vivido pelos bancos.

O bom nível de detalhamento e a flexibilidade na composição das Modalidades faz com que a metodologia empregada no Banco Líder lhe permita individualizar os custos incorridos para satisfazer seus clientes de uma forma mais precisa, ao contrário das metodologias de custeio tradicionais.

A metodologia de custeio ABC não foi implementada no Banco Líder, como muitos podem pensar, para substituir o sistema atual. A metodologia ABC utilizada pelo Banco Líder teve como objetivo traduzir os resumos contábeis agrupados nas diversas contas do Balanço e das Demonstrações de Resultados em informações que pudessem auxiliar efetivamente na tomada de decisões.

Acredita-se, a exemplo do custeio de produto demonstrado neste trabalho, na possibilidade do emprego desta metodologia em grandes e pequenos bancos, bem como em outras prestadoras de serviços que possuam como característica a diversidade de produtos e clientes.

Este trabalho, como outros dessa natureza, teve limitações de escopo e, em função disso, não discutiu aspectos importantes que envolvem a implementação de métodos de custeio baseados em atividades, dentre eles: Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM – Activity-Based Management) e Orçamento Baseado em Atividades (ABB – Activity-Based Budget).

Trabalhos que estão por vir, que tenham uma linha de pesquisa semelhante a que foi perseguida neste trabalho, terão ainda muito a contribuir para o atual estágio em que se encontra o desenvolvimento de sistemas de informação de custos para empresas de serviços.

Em função da recente implantação dessa metodologia pelo Banco Líder, os resultados das decisões que foram tomadas pela companhia, tendo como guia os resultados gerados pelo ABC não puderam ser completamente avaliados e descritos neste trabalho.

GLOSSÁRIO

Atividade: combinação de vários recursos que gera um produto ou serviço.

Descreve como é gasto o tempo disponível dentro das organizações.

Capacidade Prática: tempo ou volume atingível de produção.

Causa: fator original que impacta na ocorrência de eventos (atividades) subsequentes.

Centros de Custos: são centros de responsabilidades nos quais se acumulam apenas custos.

Centros de Lucro: são centros de responsabilidade aos quais são atribuídos custos e que também são responsáveis pela geração de receitas

Contabilidade por Atividades: geração de informações financeiras e operacionais a partir do controle das atividades internas de uma empresa.

Custo: sacrifício de recursos para produção de bens e serviços.

Custo Direto: custo que pode ser relacionado a um produto ou serviço específico.

Custo do Ciclo de Vida: determinação dos custos que ocorrem durante todo o ciclo de vida do produto, desde de sua idealização (projeto de fabricação) até sua descontinuidade.

Custos Fixos: são os custos que não são afetados pelas variações no nível de atividade de uma empresa em determinado período.

Custos Indiretos: custos comuns a vários produtos ou serviços.

Custo-Meta: custo que tem como base o mercado. Custo calculado a partir do preço de venda necessário para se aumentar a participação no mercado.

Custos Variáveis: custos que são afetados pelo aumento ou diminuição do nível de atividade de uma empresa em determinado período.

Direcionadores de Custeio: são medidas de frequência ou intensidade da demanda que as atividades têm dos recursos (direcionadores de 1º estágio) e que os objetos de custeio têm das atividades (direcionadores do 2º estágio).

Fator de Consumo de Recursos (FCR): são unidades de medida do consumo dos recursos pelas atividades.

Gestão Estratégica de Custos: envolve o gerenciamento dos custos na busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Grau de Utilização da Capacidade Prática (GUCP): representa quanto do tempo ou do volume de produção atingível foi efetivamente consumido na execução das atividades.

Grupos de Custeio: agrupamentos de custos que possuem o mesmo comportamento no que se refere ao seu consumo pelas atividades.

Índice de Custeio de Recursos (ICR): representa uma relação entre o custo e a unidade do Fator de Consumo de Recurso (FCR). Exemplo: R\$ / minuto

Macro-Fluxo do Produto: representa as etapas de disponibilização do produto ao cliente, desde de sua negociação (venda), até a prestação real do serviço.

Margem de Contribuição: corresponde às receitas de vendas menos todos os custos variáveis.

Mapeamento do Processo: levantamento criterioso das atividades que formam o processo (ou produto) em estudo.

Modalidade do Produto: representa uma forma de consumo de recurso realizada pelos clientes. A Modalidade do Produto é formada por um conjunto de objetos de custeio.

Objetos de Custeio: podem ser representados por uma atividade, cliente, produto ou partes deste, cuja mensuração de custos seja desejada.

Preço de Transferência: preço cobrado entre unidades de uma mesma organização para ressarcimento de custos incorridos na prestação de serviços (ou produtos) internos.

Processo: conjunto ordenado de atividades que são executadas com um objetivo específico.

Produção Conjunta: aproveitamento de uma estrutura de recursos única ou mesmo de um único processo de produção para disponibilização de vários produtos ou serviços de forma indistinta.

Projeto Piloto: instrumento utilizado quando se deseja estudar o comportamento de diversas variáveis de um problema em uma escala reduzida.

Rastreamento: processo de estabelecer uma relação de causa e efeito.

Recursos: fatores de produção (mão-de-obra, equipamentos, materiais diversos, etc.)

Saída (*output*): produção de uma atividade.

Unidade de Medida: são medidas das atividades relacionadas às saídas das atividades que influenciam no seu custo. São medidas quantitativas de ocorrência.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. *Manegement account*. 2. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- BARBOSA, Walter da Silva. *Contribuição ao enfoque sistêmico de custos para bancos comerciais*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1982.
- BERLINER, Callie e BRIMSON, James A. *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I*. São Paulo, T. A. Queiroz: Fundação Salim Farah Maluf, 1992.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. 3 ed. Petrópolis, Vozes, 1977.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gestão estratégica de custos: arquitetura e conceitos básicos*. Revista do CRCRS, No. 71, Pg. 30-39.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo, Atlas, 1996.
- BRIMSON, James A. e ANTOS, John. *Activity-based management for service organization, government entities, and nonprofits*. New York, Wiley, 1994.
- BRIMSON, James A. *Contabilidade por Atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo, Atlas, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 2. ed. Rio de Janeiro, Bloch, 1992.

- CARCIONE, Sandra Grant. *Serviços bancários personalizados*. São Paulo, IBCB, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
- CHURCHMAN, C. W. *Introdução à teoria dos sistemas*. 2 ed. Petrópolis, Vozes, 1972.
- COOPER, Robin e KAPLAN, Robert S. *Profit priorities from activity-based costing*. Harvard Business Review, Mai-Jun/1991. Pg. 130-135.
- COOPER, Robin . *You need a new cost system when...* Harvard Business Review, Jan-Feb/1989. Pg. 77-82.
- CUNHA, Marcos Antônio de. *Os bancos e a estabilização da economia brasileira – Mudanças, alternativas e recuperação de receitas e perspectivas futuras*. 7ª Semana de Contabilidade. Rio de Janeiro, Banco Central, 1998.
- D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- DONAIRE, Denis. *A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração*. Revista IMES, No. 40, Mai-Ago/1997. Pg. 9-19.
- FERNANDES, Francisco Carlos. *Estudo de um sistema de custos para competitividade de bancos comerciais*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1991.

- FIPECAFI, *GECON – Gestão Econômica Coletânea de Trabalhos de Pós-Graduação*, Coordenador: Prof. Dr. Armando Catelli, São Paulo, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo. Atlas, 1991.
- GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações: contábil e financeiros*. São Paulo, Atlas, 1995.
- GOUVEIA, Joaquim José Francisco A. *Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): Um caso prático*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1994.
- GUILARDI FILHO, Guiomede. *Custos de sistemas e processamento de dados*. Dissertação de Mestrado apresentada à FGV/EAESP, São Paulo, 1989.
- HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários: conceituação, montagem e uso*. São Paulo, IBCB, 1986.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. *Introdution to management accounting*. 10. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 9. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- IUDICIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- IUDICIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *A Relevância da Contabilidade de Custos*. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo, Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced management accounting*. 3. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Curso de Contabilidade de Custos*. São Paulo, Atlas, 1997.
- LUCA, Léa De. *Bancos mudam pouco com a entrada de estrangeiros*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26/07/1999.
- MABBERLEY, Julie. *Activity-based costing in financial Institutions*. London, Pitman, 1992.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1998.
- MAURO, Carlos Alberto. *Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade: Um Instrumento para a Promoção da Eficácia Empresarial*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1991.
- MECIMORE, Charles D. e BELL, Alice T. *Are you ready for fourth-generation ABC?*. *Management Accounting*, Jan/1995. Pg. 22-26.
- MILLER, John A. *Implementing Activity-based costing in daily operation*. New York, John Wiley & Sons, 1996.

MILLER, Jeffrey G. e VOLLMANN, Thomas E. *The hidden Factory*. Havard Business Review, Set-Oct/1985. Pg. 142-150.

MOREIRA FILHO, Fausto Penna. In: *Os bancos em cenário de estabilidade econômica*, São Paulo, IBCB, 1994.

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.

NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *A eficácia do Estudo de Caso na sensibilização e motivação em ambientes de implantação do ABC – Aplicação no setor de Celulose*. Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. Fortaleza: SEBRAE-CE, 1998.

NASSIF, Luis In: *Os bancos em cenário de estabilidade econômica*, São Paulo, IBCB, 1994.

ONSI, Mohamed. *Transfer Pricing System Based on Opportunity Cost*. The Accounting Review, vol. 45. July, 1970.

OSTRENGA, Michael; OZAN, Terence R.; HARWOOD, Marcus D.; MCILHATTAN, Robert D. *Guia de Ernst & Young para gestão total dos custos*. 3. ed . Rio de Janeiro, Record, 1997.

PLAYER, Steve; KEYS, David; LACERDA, Roberto. *ABC – Activity Based Manegement: lições do campo de batalha*. São Paulo, Makron Books, 1997.

- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- RICCIO, Edson L. e GOUVEIA, Joaquim José F. *O sistema de custos baseado em atividades (ABC) aplicado a bancos*. XVII Jornada de Contabilidade, Economia e Administração do cone sul. Santos, 1994. Pg. 97-114.
- RICCIO, Edson L. *Uma contribuição ao estudo da Contabilidade como sistema de informação*. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1989.
- SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo, Atlas, 1997.
- SCHMIDT, Paulo. *A tecnologia de informação como suporte ao sistema de informação contábil*. Revista do CRCRS, Vol. 22, out./dez. 1993. Pg. 43-50.
- SEVERINO, Antonio J. *Metodologia do trabalho científico*. 20. Ed. São Paulo, Cortez, 1996.
- SHANK, John K. ; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- TÁPIAS, Alcides Lopes. In: *Os bancos em cenário de estabilidade econômica*. São Paulo, IBCB, 1994.
- TURNER, Peter B. *Common Cents: The ABC Performance Breakthrough*. Hillsboro, Cost Technology, 1993.