



15

Aplicações e Implantação do Custeio Baseado em Atividades em Instituições Financeiras

Alexandre Cezar Chagas Luz

Errata

<u>Pág</u>	<u>Parágrafo / Linha</u>	<u>Onde se lê</u>	<u>Leia-se</u>
2	Parágrafo 2 / Linha 3	resumiam e ganhos..	resumiam em ganhos..
5	Parágrafo 1 / Linha 3	e as não mantém..	e as que não mantém..
27	Parágrafo 2 / Linhas 1	capitais atendem..	capitais atende..
27	Parágrafo 2 / Linhas 5	maiores os custos..	maiores que os custos..
32	Parágrafo 1 / Linhas 4	capturadas..	capturados..
32	Parágrafo 1 / Linhas 9	que e não registradas..	que não estão registradas..
41	Parágrafo 2/ Linha 4	baseada em atividade..	baseada em atividades..
44	Parágrafo 4/ Linha 2	análise é feia..	análise é feita..
49	Parágrafo 1/ Linha 1	continua dos processo..	continua dos processos..
50	Último parágrafo	Estas tarefas foram....industrial e consistem em:..	Estas tarefas consistem em:..
52	Parágrafo 1/ Linha 4	Esta causas..	As causas..
62	Penúltima linha	com o pessoas..	com as pessoas..

**APLICAÇÕES E IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO
EM ATIVIDADES EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Banca examinadora

Prof. Orientador: Jacob Ancelevicz

Prof. Carlos Y. Khouri

Prof. Lourenço E. Frugoli

Aos meus pais,

Pelo exemplo de conduta
ética, moral e de fé, frente
aos desafios da vida.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Alexandre Cezar Chagas Luz

**TÍTULO: APLICAÇÕES E IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO
BASEADO EM ATIVIDADES EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

Dissertação apresentada ao curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP – Área
de concentração: Contabilidade,
Finanças e Controladoria, como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Professor Orientador: Jacob Ancelevicz

SÃO PAULO
1998



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1084/98



1199801084

LUZ, Alexandre C. Chagas. **Aplicações e Implantação do Custeio Baseado em Atividades em Instituições Financeiras**. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. Xxpx.

(Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de concentração: Contabilidade, Finanças e Controladoria)

Resumo:

O setor financeiro brasileiro vem passando por forte processo de reestruturação, em função da estabilização da economia e aumento da competição. Frente a este quadro, instituições financeiras têm revisto suas estratégias de negócios e sistemas de gestão.

O trabalho procurou mostrar a adequação do custeio baseado em atividades na renovação das ferramentas tradicionais e novas aplicações que podem contribuir para a geração de informações importantes para a gestão das instituições financeiras. Foram consideradas as características operacionais típicas e feitas considerações aos vários tipos de negócios das instituições. Foram também apresentados os passos básicos da metodologia e comentadas dificuldades e cuidados na implantação, para garantir o sucesso do projeto.

Palavras-Chave:

Instituições Financeiras - Custeio Baseado em Atividades - ABC - Gestão Estratégica de Custos - Gestão de Custos Operacionais - Custeio de Produtos - Medição de Rentabilidade de Clientes - etc...

ABSTRACT

The Brazilian financial section has been going through a severe restructuring process due to the stabilization of the economy and market competition. So, financial institutions have been reviewing their business strategies and administration systems as well.

This work has tried to show that the adjustment of Activity-Based Costing on new tools and applications can bring important information to the management of financial institutions. The typical operational characteristics and different types of business have been under scrutiny and consideration.

The basic steps of methodology have been presented, and problems and difficulties that might prevent the project being successful have been commented on.

ÍNDICE	Pág
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Origens do ABC	1
1.2 Insuficiências dos métodos tradicionais de custeio	3
1.3 Conceitos e objetivos do ABC	6
1.4 Adequação do ABC ao setor financeiro	9
1.5 Motivos do trabalho	13
2. APLICAÇÕES DO ABC EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	14
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	16
2.1.1 Planejamento estratégico	18
2.1.2 Análise da cadeia de valor	19
2.1.3 Análise de projetos de investimento	20
2.2. CUSTEIO DE PRODUTO	21
2.2.1 Tratamento dado aos custos relacionados a produtos	22
2.2.2 Alguns complicadores para implantação do custeio de produtos	24
2.2.3 Custeio de produto nos diversas tipos de negócio	25
2.3. RENTABILIDADE DE CLIENTE	29
2.3.1 Complicações para a medição de rentabilidade de clientes	31
2.3.2 Rentabilidade de cliente para diversos segmentos	32
2.4. GESTÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS	36
2.4.1 Gestão de desempenho	39
2.4.2 Administração Baseada em Atividades	41
2.4.3 Orçamento baseado em atividades	44
2.4.4 Exercício de redução de custos	46
3. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO ABC	55
3.1. DEFINIR OBJETIVOS/ ANTEPROJETO DO SISTEMA	55
3.1.1. Entender os negócios	57
3.1.2. Entender o modelo de gestão atual	58
3.1.3. Discutir alternativas e recomendações	58

3.2. DEFINIR A EQUIPE DO PROJETO E PLANO DE TRABALHO	60
3.2.1. Definir a equipe do projeto	61
3.2.2. Realizar treinamento	63
3.2.3. Discutir plano de trabalho	63
3.3. DEFINIR E COLETAR DADOS	65
3.3.1. Identificar objetos de custeio	65
3.3.2. Montar banco de atividades	65
3.3.3 Validar atividades e elaborar diagrama de processos	69
3.3.4 Analisar e classificar atividades	70
3.3.5 Definir centros de atividades	73
3.3.6. Identificar os direcionadores de custos	74
3.3.6.1 Identificar direcionadores de recursos e definir <i>pools</i>	75
3.3.6.2 Identificar direcionadores de atividades	81
3.3.7. Especificar e identificar as fontes de dados	85
3.4. MODELAR O SISTEMA	88
3.4.1 Selecionar software	88
3.4.2 Estabelecer o modelo de alocação dos custos	90
3.4.3 Definir e relatórios e apresentação dos resultados	93
4. ANÁLISE DE CASO	94
4.1. Background	94
4.2. Abordagem utilizada	100
4.3 Sistema de custos atual	101
4.4 Custeio por atividades do departamento de Controladoria	104
4.5. Conclusões do caso	116
5. CONCLUSÃO	124
6. BIBLIOGRAFIA	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág

<i>Figura 2.1: Aplicações do Custeio Baseado em Atividades</i>	15
<i>Figura 3.1: Organograma da equipe de trabalho.</i>	61
<i>Figura 3.2: Modelo de alocação de custos baseado em atividades.</i>	90
<i>Figura 4.1: Organograma da Controladoria do Banco ABC.</i>	106
<i>Figura 4.2. Modelo de alocação de custos por atividades – Banco ABC.</i>	109

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 4.1: Participação dos negócios e produtos do Banco ABC nos resultados.</i>	95
<i>Tabela 4.2: Custos diretos por centro de lucro – Banco ABC.</i>	97
<i>Tabela 4.3: Custos diretos por centro de custos – Banco ABC.</i>	98
<i>Tabela 4.4: Custos diretos por centro de custos – Banco ABC. (Cont..)</i>	99
<i>Tabela 4.5: Bases de rateio adotadas – Banco ABC</i>	103
<i>Tabela 4.6: Estrutura de recursos da Controladoria – Banco ABC</i>	107
<i>Tabela 4.7: Custeio das atividades – Banco ABC</i>	110
<i>Tabela 4.8: Custeio das atividades – Banco ABC (Cont...)</i>	111
<i>Tabela 4.9: Custeio das atividades – Banco ABC (Cont...)</i>	112
<i>Tabela 4.10: Custeio dos objetos – Banco ABC</i>	113
<i>Tabela 4.11: Custeio dos objetos – Banco ABC (Cont...)</i>	114
<i>Tabela 4.12: Custeio dos objetos – Banco ABC (Cont...)</i>	115
<i>Tabela 4.13: Resultado comparativo Sistema atual e atividades – Banco ABC</i>	117
<i>Tabela 4.14: Lista de recursos utilizados – Banco ABC</i>	119

1. INTRODUÇÃO

1.1 Origens do ABC

A popularização do custeio baseado em atividades (ABC-Activity-Based Costing) ocorreu a partir de 1987 com a publicação do livro “Relevance Lost” , onde KAPLAN & JOHNSON¹ atentaram para a ineficácia dos sistemas de contabilidade gerencial, que na sua grande maioria foram desenvolvidos na década de 20 e não acompanharam a evolução do ambiente de negócios:

“By 1925 virtually all management accounting practices had been developed: cost accounts for labor, material, and overhead; budgets, sales forecasts, standard costs, variance analysis, transfer prices and divisional measures.”

E,

“The failure of these systems to keep pace with the evolution of product and process technologies eventually led to: distorted product costs, delayed and overly aggregated process control information, and short-term performance measures that not reflect the increases or decreases in the organization's economic position.”

Estas críticas se referem ao fato dos sistemas gerenciais terem permanecido por mais de 60 anos apoiados na contabilidade financeira, cujo foco está na produção das informações externas e atendimento das exigências legais. Com isto, não se deram conta de que, as

¹ KAPLAN, Robert S., JOHNSON, H. Thomas. Relevance Lost – HBSP, 1987. p. 13

mudanças no ambiente de negócios, tanto promoveram desgastes nas ferramentas tradicionais de gestão, quanto geraram a necessidade de outras novas.

As mudanças nos negócios foram puxadas pela globalização da economia e pelos significativos avanços tecnológicos ocorridos principalmente nas duas últimas décadas. Estratégias para obtenção de vantagens competitivas, que antes se resumiam e ganhos de escala de produção se esgotaram e, com o aumento da competição foram substituídas por outras, como a diferenciação de produtos, segmentação de mercados, flexibilização da produção e melhoria da qualidade.

Estas novas estratégias e as várias técnicas que surgiram para dar suporte, associadas aos avanços na automação industrial e tecnologia da informação, promoveram modificações significativas nas estruturas operacionais e de custos das empresas. Novos processos foram criados ou cresceram em tamanho, se tornando básicos para a geração de vantagens competitivas, como desenvolvimento de produtos, marketing, gestão da qualidade e tecnologia da informação.

A lucratividade das empresas passou a ser dirigida por outros fatores, que não só a escala, e a complexidade dos seus processos aumentou. Com isto, não só cresceu significativamente a necessidade de informações para a gestão, como também foi exigida uma maior precisão e rapidez para geração das mesmas, o que as ferramentas tradicionais não deram conta e perderam em relevância.

O ABC surgiu como uma resposta a estas necessidades. Inicialmente aplicado em empresas industriais, onde os problemas da competição globalizada foram sentidos primeiro, o ABC mostrou grande flexibilidade ao se adaptar ao novo ambiente empresarial, que apresentava o resultado da implementação das várias novas tecnologias, desenvolvidas para ganho de vantagens competitivas, tanto no âmbito da manufatura como JIT (*Just In Time*), FMS (*Flexible Manufacturing Systems*), CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), quanto em processos de negócio, como BPI (*Business Process Improvement*) e outras técnicas de reengenharia.

Só mais recentemente, o ABC vem adquirindo popularidade no setor de serviços. Isto se deve principalmente a dois motivos. Um é que as técnicas de custeio sempre foram mais desenvolvidas no ambiente industrial, e o outro, o aumento da competição no setor de serviços é mais recente. Hoje tem-se percebido que a flexibilidade do ABC pode trazer grandes benefícios aos sistemas gerenciais, como ocorreu originariamente na indústria.

1.2 Insuficiências dos métodos tradicionais de custeio

Os métodos tradicionais de custeio como o Custo Padrão já utilizavam conceitos de atividades quando associavam os tempos de operações ao custo da mão de obra empregada, o que inclusive atingiu um elevado grau de sofisticação com o desenvolvimento das técnicas de engenharia industrial, como estudos de tempos e movimentos e outras.

Em casos onde a participação das atividades diretas é grande, se consegue atingir razoável precisão, como em sistemas produtivos de mão de obra intensiva com *staff* pequeno de apoio. Este é o caso típico de economia de escala, o que raramente se encontra hoje em dia.

Em empresa industriais, com o aumento da automação, os custos fixos de produção cresceram e consequentemente a participação da mão de obra operária é menor. E como já mencionado, a necessidade de se adotar outras estratégias competitivas, como a diferenciação de produtos, descoberta de novos mercados e nichos, melhoria da qualidade, trouxe com ela o aumento do número e da complexidade dos processos de suporte, tanto à produção como também administrativos, como desenvolvimento de novos produtos e controle de qualidade, como também maiores gastos com *marketing*, desenvolvimento de novos negócios e tecnologia da informação.

Custos de suporte, que na época do desenvolvimento destes sistemas tinham pequena participação nos custos totais, hoje é comum se encontrar estruturas onde estes participam em mais da metade. A alocação dos custos indiretos é feita por rateio, utilizando bases como horas de mão de obra, horas máquina, relacionadas ao volume de produção. Isto produz medidas distorcidas de custos e rentabilidade de produtos, uma vez que, dada a complexidade dos processos, custos são direcionados por diversos fatores.

Mesmo utilizando bases mais sofisticadas, os métodos convencionais não buscam a identificação dos originadores dos custos e nem as causas das suas variações, que são os direcionadores adotados pelo ABC. Os custos das atividades de suporte, que podem ter ou

não correlação com volumes de produtos, são tratados como uma massa de dados. Desta forma, as atividades que influenciam os custos de produtos, tem seus custos alocados em bases arbitrárias e as não mantêm correlação com volumes, não podem ser gerenciadas para terem seus custos reduzidos. Ou seja, além do problema das distorções, uma vez que não há identificação do originador, e nem do direcionador, as ineficiências não podem ser rastreadas.

Outro desafio introduzido pela competição foi a necessidade de se controlar custos externos à empresa, que ocorrem depois da saída do produto da fábrica, no “pós venda”, como também observou-se que vantagens competitivas poderiam ser obtidas com a redução de custos das matérias primas que chegam na fábrica, otimizando os processos de relações com fornecedores. Estas informações, hoje fundamentais para as empresas, estão fora do escopo dos sistemas tradicionais de contabilidade gerencial.

1.3 Conceitos e objetivos do ABC

O conceito básico do ABC é que recursos são consumidos por atividades e atividades existem para gerar produtos ou serviços. Neste conceito, caracteriza-se a diferença básica em relação aos sistemas tradicionais, a informação do custo é tratada no nível da atividade, em um detalhe bem maior que o nível de departamento ou centro de responsabilidade.

A metodologia do ABC (apresentada em detalhes no Capítulo 3) permite identificar os recursos consumidos pela atividade, quais são os consumidores dos seus produtos e, através da análise do direcionador, permite quantificar a parcela de recursos transferida.

MERCIMORE & BELL² periodizaram três estágios de evolução das aplicações do ABC.

Na primeira geração a ênfase foi no custeio de produtos, e a grande contribuição foi o reconhecimento de que custos poderiam ser direcionados por outro fator além de volume, que é uma transação. Esta separação alterou o cálculo de custos de produtos e, percebeu-se que produtos de baixo volume dentro de um mix, poderiam apresentar custos significativamente maiores. Transações incluem fatores relacionados a outras características além do volume do produto, como qualidade e diferenciação.

² MERCIMORE, Charles D. & BELL, Alice T. Are We Ready For The Fourth-Generation ABC? Management Accounting, Jan. 1995.p22-26.

A contribuição desta primeira geração foi significativa, ao trabalhar com o conceito básico de direcionador, e ficou no nível da unidade de produção. No entanto, já possibilitou a realização de análise de valor agregado e melhoria contínua para as atividades daquela unidade.

O segundo estágio agregou conceitos de processos, possibilitando a saída do âmbito da produção para outras funções da empresa, como distribuição, vendas, administração ou outra. Isto trouxe uma complexidade bem maior para o desenvolvimento do sistema, o que não existia no primeiro estágio, entretanto, aumentou significativamente o seu escopo.

Com as técnicas de análise de processos foram agregadas outras medidas não financeiras, que permitiram relacionar o desempenho das atividades com o comportamento dos custos, possibilitando a realização de programas de melhoria contínua para todos os processos ou atividades da empresa, sejam elas para a geração de produtos ou serviços prestados a clientes, ou atividades de suporte, destinadas à sustentação do negócio, ou apoio às atividades de produção.

Neste estágio, as metas eram voltadas à gestão de custos no curto prazo e, apesar da expansão do escopo, informações ainda eram focadas nas atividades internas da empresa. Este foi um marco para o controle de custos na empresa, viabilizando a renovação das ferramentas gerenciais tradicionais, como o orçamento e medição de desempenho, assim como também o desenvolvimento de outras técnicas apoiadas no ABC, como a administração baseada em atividades, redução de custos e reengenharia.

Já a terceira geração expandiu os horizontes, focando unidades de negócio e suas relações com outras unidades da empresa, ou relações externas, identificando atividades a processos o que aconteceu no segundo estágio, e processos a unidades de negócios. O direcionador de custos teve seu conceito expandido, assumindo o papel de fator gerador de vantagem competitiva através da cadeia de valor dos negócios da empresa.

Neste conceito, a análise do direcionador possibilita a identificação do valor econômico gerado dentro e fora da empresa, o que trouxe grande contribuição para formulação de estratégias. A gestão estratégica de custos pode ser aplicada em planejamento estratégico, análise da cadeia de valor, administração de recursos para investimentos ou em estudos especiais.

Cada uma das três gerações tem suas aplicações específicas que geraram ferramentas importantes. A primeira geração renovou o custeio de produtos. A segunda, não só foi responsável pela renovação das ferramentas tradicionais de gestão de custos operacionais, como criou a base para o desenvolvimento de uma gama de outras, e a terceira vem trazendo grande contribuição para as análises e decisões no nível estratégico

O ABC é uma ferramenta em evolução, que tem mostrado uma grande capacidade e flexibilidade para se adaptar às necessidades empresariais. Com estas características pode-se dizer que o seu escopo no atendimento às necessidades gerenciais ainda está aberto, uma vez que, em mais e mais aplicações tem se mostrado adequado. Neste sentido vem se

tornando o principal instrumento gerencial, participando diretamente da gestão para geração de lucros da empresa.

1.4 Adequação do ABC ao setor financeiro

O setor financeiro brasileiro tem passado por um forte processo de reestruturação tanto pelos efeitos da estabilização da economia, que resultaram em reformas do setor quanto pelo aumento da competição, com a entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional.

Esta é uma transição longa que se iniciou há dez anos com a reforma bancária de 1988, quando surgiram dezenas de bancos que sobreviveram graças à inflação e obtiveram lucros em operações de tesouraria, arbitragem de taxas entre vários mercados e nas bolsas de valores e de futuros.

Com o lançamento do Plano Real, cujos resultados foram o início de um processo de estabilização econômica e redução dos níveis inflacionários, o sistema financeiro passou a se defrontar com um novo cenário, que impactou diretamente nas suas fontes de receitas. Com a queda da inflação, as oportunidades de ganho diminuíram para os bancos que viviam das operações de tesouraria.

Ainda em 1994, os bancos tiveram boa rentabilidade, enquanto o governo estudava medidas para a economia. A liquidez bancária era alta e a inflação encontrava resistência para ceder. Em seguida, a forte política monetária promoveu o enxugamento da liquidez

para redução de consumo, através do aumento do depósito compulsório. Pequenos bancos que se abasteciam no mercado interbancário tiveram que se socorrer no redesconto do Banco Central.

Com isto, as receitas de *floating*, que viabilizavam operações rentáveis de tesouraria começaram a minguar, e instituições financeiras tiveram que aumentar a sua concentração em produtos como crédito e serviços, aliás função original dos bancos.

Diante desse cenário, o sistema bancário brasileiro vem passando, por uma fase de ajustamentos, que resultou em quebras, fusões e aquisições, com a redução efetiva no número de instituições.

Paralelamente, grandes bancos internacionais, capitalizados, já ingressaram no país através de aquisições autorizadas pelo Banco Central e direta ou indiretamente participando de privatizações de bancos originalmente estaduais, sob controle do governo, e outros tem sinalizado intenções de entrar no mercado, em diversos segmentos, varejo, seguros e principalmente investimentos.

Neste cenário de ajuste econômico do setor, acrescido de aumento da competição, as estratégias foram e continuam sendo revistas. Bancos grandes vem administrando as perdas de receita de *floating*, e buscando gerenciar eficientemente a concessão de créditos, o lançamento de novos produtos de serviços para ampliar o *portfolio*, diferenciação dos produtos existentes, a descoberta de nichos mais lucrativos de mercado para repor as perdas

de receitas. Bancos médios e pequenos, que não dependiam dos volumes captados de depósito à vista e conseqüentemente das receitas de *floating*, mas viviam do mercado interbancário, para sobreviver, vem buscando outras vocações, como alguns que se voltaram ao crédito pessoal, arrendamento mercantil e consultoria de operações estruturadas no mercado de capitais.

No entanto, concomitante ao processo de manutenção e busca de novas receitas, através de diversificação e atuação diferenciada no mercado, os bancos já vem, e é regra geral que deverão continuar ajustando suas estruturas de custos, com redução de gastos administrativos, terceirização de atividades, eliminação de produtos/ serviços deficitários, ou cuja rentabilidade estava atrelada ao *floating*.

Seus processos são caracteristicamente de mão de obra intensiva, como a maioria das prestadoras de serviço, e com isto seguramente, mais da metade dos custos de uma instituição financeira, são relativos a pessoal.

As principais características de uma instituição financeira são, de um lado a complexidade dos seus processos, função do grande número de operações interrelacionadas e da burocracia gerada pela série de regras e regulamentos impostos ao sistema financeiro, e de outro, a intensidade da mão de obra, uma vez que se trata de uma empresa de serviços. Apesar do forte desenvolvimento da automação bancária, recursos humanos ainda são responsáveis por mais da metade dos custos incorridos.

Estas características básicas das instituições financeiras se adequam perfeitamente aos conceitos do ABC. Recursos Humanos, que constituem a maior parcela dos recursos administráveis da instituição, são empregados nas atividades ou conjuntos de tarefas executadas pelas pessoas dentro da organização, e é na gestão do desempenho das atividades que está uma das maiores fontes de melhoria da rentabilidade e competitividade.

1.5 Motivos do trabalho

A técnica do custeio baseado em atividades é recente, e dada a riqueza dos seus conceitos básicos, apesar de simples, vem mostrando uma grande capacidade de adaptação às necessidades empresariais o que a tem colocado em constante evolução.

A despeito dos vários trabalhos já desenvolvidos, teses, livros e artigos, inclusive específicos para instituições financeiras, considero que não esgotam o assunto.

Este trabalho é resultado de uma revisão bibliográfica sobre o assunto, acrescido de algumas experiências práticas em consultoria, tanto utilizando os conceitos do ABC para análise de sistemas de custeio, quanto para o desenvolvimento e implantação de novo sistema baseado em atividades.

No capítulo 4 está apresentado um caso desenvolvido para instituição financeira, este de análise do sistema de custeio. A pedido da instituição, que gentilmente cedeu as análises para apresentação, o nome não foi divulgado, e alguns dados foram modificados.

2. APLICAÇÕES DO ABC EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As diversas ferramentas desenvolvidas a partir dos conceitos básicos do ABC, podem ser adequadas a qualquer tipo de negócio, seja industrial ou de serviços. Neste capítulo procuramos discutir a adequação destas à instituições financeiras, tendo em vista suas características operacionais e de negócios, dando ênfase a dois aspectos: o primeiro é a renovação proporcionada pela aplicação dos conceitos do custeio baseado em atividades nas ferramentas tradicionais normalmente utilizadas para gestão, como o orçamento, medição de desempenho e rentabilidade por centro de responsabilidade. Estas poder apresentar melhorias significativas no seu desempenho. Em segundo, discutir as novas contribuições, que recentemente têm mostrado um forte desenvolvimento, como a gestão estratégica de custos, administração baseada em atividades (ABM), exercícios de redução de custos. São discutidos também o custeio de produtos e medição de rentabilidade de clientes, com uma breve análise das suas aplicações em diversos tipos, ou carteira de negócios, de instituições financeiras.

MABBERLEY³ apresentou os objetivos principais das quatro ferramentas básicas do ABC. A seguir, a Figura 2.1 mostra as derivações destas ferramentas e suas aplicações, na forma como estão estruturados os tópicos deste capítulo.

³MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide To Activity-Based Costing for Financial Institutions. Chicago, Irwin, 1996. P12-22

- Gestão estratégica de custos:** Determinar o valor estratégico das atividades e otimizar o nível de recursos.
- Custeio de produtos:** Rever a formação de preços e estratégia de promoção baseada na informação de custos.
- Rentabilidade de clientes:** Analisar a rentabilidade de clientes ou segmentos de clientes
- Gestão de custos operacionais:** Medir e controlar desempenho relacionado a custos e atividades:

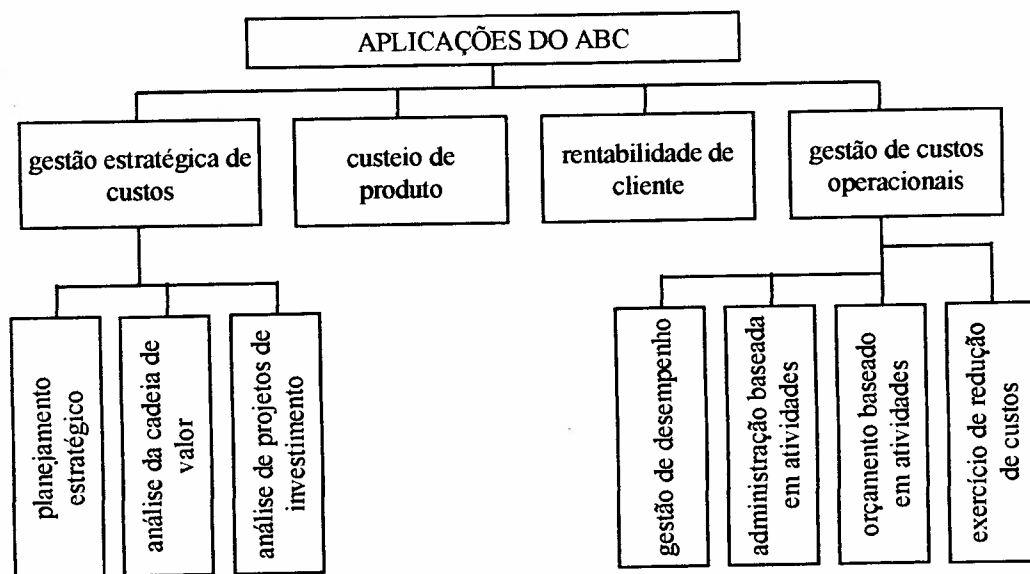


Figura 2.1: Aplicações do Custeio Baseado em Atividades

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

O quadro atual de reestruturação de negócios e aumento da competição, vem mexendo profundamente na estrutura dos negócios e forçando instituições financeiras a reformularem suas estratégias. Com a estabilização da economia muitas operações deixaram de ser rentáveis, e com isso, alguns bancos têm sido obrigados a rever ou aumentar seus *portfolios* de produtos e negócios e outros a descobrir vocações totalmente novas.

Temos presenciado também um grande número de fusões e aquisições, tanto entre bancos nacionais, como estrangeiros, com as diversas autorizações concedidas pelo Banco Central, privatizações, que podem fazer com que participações de mercado mudem da noite para o dia. Instituições financeiras com produtos fortes numa região, inesperadamente podem ter que enfrentar um concorrente mais forte, com um *portfolio* de produtos maior e mais competitivo em preço e qualidade, e com capacidade de investimentos de longo prazo. Além do quadro interno, a redução gradativa das barreiras, vem expondo o sistema financeiro brasileiro às oportunidades e ameaças do cenário internacional, como presenciamos em 1997, o grande fluxo de capitais estrangeiros que ingressaram no país, seguido da crise na economia asiática. Ambos tiveram fortes repercussões no mercado brasileiro. Este quadro está promovendo desafios nunca antes experimentados pelas instituições nacionais e vem mostrar que a formulação de estratégias tem sido, e deverá aumentar a sua importância para as instituições financeiras no Brasil.

O ABC pela sua concepção e flexibilidade, pode trazer contribuições significativas a este processo. Na gestão estratégica de custos, o sistema produzirá informações no nível mais alto, de unidades de negócio, grupo de produtos, áreas geográficas, possibilitando análises de desempenho realizado ou a elaboração de estudos especiais, envolvendo cenários futuros e simulações para apoio à tomada de decisões.

Análises e estudos podem tanto ser referentes a decisões do tipo lançamento de novos produtos, melhorias na qualidade de serviços, necessidade de encontrar nichos mais rentáveis de mercado, como também decisões sobre fusões, cisões, incorporações, identificação de áreas de custos elevados, avaliação de custo/benefício de investimentos em mercado, tecnologia ou outros.

Colocamos aqui três aplicações do custeio baseado em atividades para gestão estratégica de custos: planejamento estratégico, análise da cadeia de valor e análise de projetos de investimento.

2.1.1 Planejamento estratégico

O exercício de planejamento estratégico visa a obtenção de vantagens competitivas, nas mais variadas áreas do negócio e isto envolve análises de custos e rentabilidade, que podem ser suportadas com informações diversas geradas pelo ABC. Normalmente as decisões estratégicas são tomadas a partir da análise de cenários, com simulações de rentabilidade de grupos estratégicos de produtos, mercados geográficos, áreas de custos elevados, custo/benefício de melhoria da qualidade, de diferenciação de produtos e serviços, investimentos e lançamento de novos produtos.

A flexibilidade do ABC, não encontrada em outros sistemas de custeio, é intrínseca à sua metodologia, e possibilita desenvolver análises no nível desejado de detalhe das atividades, mantendo o alinhamento com custos, direcionados pela sua origem. Desta forma, é suficientemente flexível para permitir a realização de simulações sobre qualquer cenário estruturado e possibilita a identificação das interrelações complexas dos custos e dos fatores que os causam.

Normalmente os exercícios de custeio para gestão estratégica são os menos frequentes entre as aplicações do ABC. Se o sistema opera regularmente na instituição na produção de informações de produtos, rentabilidade de clientes e gestão de custos operacionais, nas análises que envolvem desempenho realizado, as informações já se encontrarão disponíveis, o que facilitará sensivelmente a coleta e a qualidade dos dados.

2.1.2 Análise da cadeia de valor

O outra contribuição ao desenvolvimento de estratégias da instituição é como apoio à análise da cadeia de valor.

Na análise da cadeia de valor, trabalha-se na relação entre custos e preços para identificar como o valor é adicionado aos produtos ou serviços nas várias etapas do processo com o objetivo de buscar o aumento da competitividade, através da a maximização do valor econômico. Isto é feito, descartando ou melhorando o desempenho das atividades de baixo valor e incrementando as que geram, ou criando novas atividades, que eventualmente podem ser percebidas durante a análise.

O ABC contribuirá significativamente ao processo, identificando os custos nas várias etapas da cadeia de valor. Estes podem ser tanto custos de produtos, quanto serviços internos de atividades chave ou processos da instituição, e a análise consiste em comparar estes custos, sempre quando possível, com preços de mercado, ou utilizando técnicas de *benchmarking*. Isto possibilita detectar onde, ou em que processos, ou partes dos seus processos, a instituição está gerando ou não valor econômico efetivo. Atividades sem, ou com baixa geração de valor econômico deverão ser melhoradas na sua eficiência, abandonadas, ou ainda terceirizadas. Atividades com geração de valor podem ser melhor exploradas.

2.1.3 Análise de projetos de investimento

A análise de alternativas de investimentos pode ser suportada com informações geradas pelo ABC sobre a estrutura operacional e de custos necessária para o projeto, à medida que possibilita a identificação da incidência, frequência e custo das atividades diretas que serão realizadas.

Para instituições financeiras este atributo do ABC é particularmente importante, uma vez que custos de recursos humanos envolvidos nas atividades normalmente correspondem à maior parcela na estrutura de custos operacionais. Em função dos volumes projetados de operação do novo investimento, o foco nos direcionadores possibilitará a elaboração de estimativas mais realistas dos custos operacionais. Também poderá ser utilizado na análise do interrelacionamento das suas atividades com as atividades de outras unidades da instituição, permitindo a identificação de sinergias operacionais. Estes fatores levarão a maior precisão nas projeções de fluxo de caixa e consequentemente a maior eficiência no processo decisório de investimentos.

2.2. CUSTEIO DE PRODUTO

O ABC é normalmente utilizado em custeio de produtos para precificação e apuração da rentabilidade, o que atualmente é extremamente importante em instituições financeiras que buscam vantagens competitivas e ganhos de participação de mercado através da diferenciação de produtos. Para isto necessitam informações acuradas de custos e rentabilidade, tanto de produtos existentes, quanto para o desenvolvimento de novos. Segundo MABBERLEY⁴ esta foi das primeiras aplicações do ABC em instituições financeiras e explica:

“This is primarily because activity cost analysis is similar to the standard costing technique and encourages organizations to extend existing cost analysis to review the underlying cost drivers in relation to the basic business process and therefore, gain a greater understanding of cost dynamics.”

Para as atividades diretas, os sistemas de custeio padrão atingiram um grau elevado de sofisticação, utilizando técnicas da engenharia industrial, de medição do trabalho, padrões de tempo de execução de atividades, que puderam formar a base para a implantação do ABC. O problema maior do custeio tradicional, está na absorção por rateio, dos custos de *overhead*, atividades de apoio e outras. Há atividades que não são relacionadas a produtos e

⁴ MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide To Activity-Based Costing for Financial Institutions Chicago, Irwin, 1996. P16

são absorvidas, e existem outras que contribuem para o custo do produto e são alocadas por rateio, em bases que podem provocar distorções nos custos unitários.

As principais contribuições do ABC estão, primeiro, no aumento da precisão do custeio de produtos, com a alocação por direcionadores de custos, onde os custos incorridos podem estar perfeitamente alinhados às atividades, e em segundo, isto viabiliza a análise de causa e efeito, ou seja, o custo incorrido é função do desempenho da atividade, e o aumento da eficiência desta redundará em economias resultantes da redução de custos de produção.

2.2.1 Tratamento dado aos custos relacionados a produtos

No custeio por atividades pode ser adotada uma classificação similar à utilizada em alguns sistemas tradicionais de custeio de produtos, separando-se os custos diretos, custos incorridos por atividades e custos financeiros (juros). A alocação dos custos de juros a produtos deve ter um tratamento especial com cálculo em separado.

Custos diretos: são principalmente custos de materiais diretos consumidos pelos produtos, como talões de cheque, cartões magnéticos, formulários e outros.

Custos por atividade: A metodologia para alocação dos custos está apresentada em detalhes no capítulo 3 (Metodologia de implantação do ABC). O importante a destacar aqui é que o ABC permite a identificação dos custos que realmente são direcionados a produtos, e só absorver custos, em caso de se decidir por um sistema de absorção total ou para

formação de preços. As atividades diretas de produção são imediatamente identificáveis e alocáveis aos produtos com um direcionador relacionado a volume ou número de transações. Algumas atividades de apoio, principalmente aquelas de *back-office* (termo em geral conhecido nos bancos como *staffs* de apoio direto à centros de lucro como Crédito e Mesa de operações de Bolsa, também podem ter custos vinculados a produtos por direcionadores. No entanto, podem ser destacadas as atividades classificadas como de sustentação do negócio, ou seja, atividades com objetivos corporativos que não guardam vínculo direto com produtos, como por exemplo marketing da corporação. O tratamento dado a estas no custeio de produtos é, ou deixá-las separadas para efeito de demonstrativo de custos, para serem cobertas pela margem de contribuição gerada depois de custos diretos e custos de atividades, ou que elas sejam absorvidas (absorção total) em etapas anteriores do processo (por exemplo como recurso utilizado pelo centros de lucro, proporcionalmente ao faturamento) por alguma base arbitrada.

Custos de juros: O cálculo dos custos de juros em geral é feito a parte. O cálculo pode ser complexo, e está fora do escopo deste trabalho. O objetivo da conceituação colocada abaixo é somente o de esclarecer algumas complicações que podem surgir na aplicação do ABC em custeio de produtos.

Resumidamente podemos dizer que os bancos tem centros de lucro tomadores onde se oferecem produtos que consistem em captações de recursos, por exemplo CDB's ou outro (posição credora no capital de giro) e produtos de aplicações que estão concentrados nos centros de lucro emprestadores (posição devedora no capital de giro). Os saldos credores ou

devedores no final do dia são aplicados ou tomados no mercado pela mesa de operações de tesouraria, que determinará a taxa básica de juros da instituição, utilizada para o cálculo de custos de fundos dos centros de lucro e formação de preços.

Para formação de preços, pode ser adotado um preço de transferência para os fundos que serão utilizados nos produtos de cada centro de lucro, que é balizado pela taxa de juros estabelecida pela mesa de operações de tesouraria. No entanto, para se trabalhar com custos e receitas realizados para produtos individuais, pode ser complicado. A alocação destes custos aos centros pode ser fácil, uma vez que se tem os saldos credores e devedores diários, entretanto, para produtos individuais, a obtenção do custo ou receita envolveria um cálculo para cada transação, uma vez que produtos podem ter com prazos de maturação e taxas diferentes, e são liquidados diariamente.

2.2.2 Alguns complicadores para implantação do custeio de produtos

O desenvolvimento do sistema de custeio por atividades em instituições financeiras, respeitado o porte, é mais complexa que em empresas industriais, dada a natureza de seus processos, grande número de atividades originadas pela burocracia de controles e regulamentos e também de interrelações entre as atividades. Para o custeio de produtos, além do já mencionado, relativo ao cálculo de juros, outros complicadores podem aparecer, que tornarão a implantação do custeio de produtos mais complexa e cara, quanto maior e mais variado for o seu *portfolio* de negócios. Dependendo do negócio da instituição, a

implantação poderá até ser desinteressante ou apresentar baixo custo/benefício. Estes outros complicadores são:

Definições de produtos e serviços: Uma conta corrente, por exemplo, poder ser explodida em 5 ou mais produtos, abertura da conta, contrato de limite de crédito, talões de cheque, consultas impressas, cartão magnético. Com estas características, em situações onde não há definições estabelecidas de produtos, isto poderá ser complicado, primeiro pela decisão de qual o nível relevante da informação, e segundo, provavelmente será difícil conseguir a uniformidade nos conceitos do que é produto entre os vários setores.

Provisões para devedores duvidosos e perdas relacionadas: Normalmente elas são associadas a clientes, mas influenciam a rentabilidade de produtos. Dois tratamentos podem ser dados às provisões. O primeiro é na apuração da rentabilidade efetiva, as perdas são lançadas na conta do lucro do produto, depois de custos operacionais. O segundo, é atribuir no preço do produto, como provisão, um prêmio pelo risco individual daquele produto ou do grupo, ou ainda de todo o *portfolio*. Este último dependerá das características do *portfolio* de produtos da instituição e sua uniformidade em relação ao grau de risco.

2.2.3 Custeio de produto nos diversos tipos de negócio

Alguns tipos de negócios em instituições financeiras podem apresentar maior ou menor relevância quanto ao custeio de produtos. Normalmente, nos negócios onde a informação é

mais relevante, a complexidade também aumentará, em função do maior detalhamento das atividades e dos direcionadores.

Em regra geral, as instituições que operam mais no “atacado”, têm maior participação de custos de juros nas suas estruturas de custos. Consequentemente os custos relativos à atividades são menos representativos e portanto menos relevantes. Neste tipo de instituição, o custeio detalhado de produtos pode apresentar relação custo/benefício desinteressante para implementação.

MABBERLEY⁵, coloca os bancos comerciais de varejo, que operam com poupança e empréstimos, como os maiores usuários do custeio de produtos. Isto é função das suas características de grande volume de transações pequenas e análogas. Nestes negócios, a formação de preços é determinada pelo mercado e a identificação de produtos deficitários e lucrativos é fundamental para decisões de abandono, ou iniciativas para aumento de vendas de produtos, visando manutenção ou ganhos de vantagem competitiva.

Nos bancos de atacado, ou os que atuam no mercado de corporações, normalmente mantêm uma gama de produtos similares para diversos escritórios. Para estes, o custeio de produtos poderá ser feito por centros de lucro, no caso os escritórios, ou por grupo de produtos comuns a um grupo de escritórios.

⁵ MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide To Activity-Based Costing for Financial Institutions Chicago, Irwin, 1996. (p137-145)

Os *portfolios* de bancos privados (*private bankings*) consistem normalmente de produtos similares aos de varejo, no entanto, são altamente customizados e podem apresentar variantes como investimentos em ativos diversos e serviços especializados. Neste caso poderá ser criada uma base para custeio de produtos e serviços comuns. Entretanto este será um caso típico para custeio de clientes, onde os custos da customização são os mais relevantes.

A maioria das organizações voltadas ao mercado de capitais atendem corporações e também tem crescente necessidade de diferenciação de produtos e customização de atendimento a clientes, como é o caso das operações estruturadas. Se o banco tem uma participação grande das operações de tesouraria (arbitragem de moedas) no seu *portfolio* de negócios, seus custos financeiros, provavelmente serão maiores os custos operacionais dos produtos. Neste caso o custeio de produto será menos relevante, que a necessidade de administrar a base de custos da estrutura operacional e eventualmente de clientes. A aplicação de custeio para clientes pode ser interessante, uma vez que em geral as taxas de corretagem são diferenciadas e os “rebates” de taxas são negociados em função da reciprocidade de volumes e “fidelidade” dos clientes.

Os principais custos de negócios voltados a seguro de vida são o valor atuarial ou esperado das reclamações e os custos administrativos relativos ao processamento e administração, e vendas de apólices. O custeio de produtos pode não apresentar boa relação custo/benefício para estas instituições. Melhorias eventualmente relevantes na precisão da apuração da rentabilidade de produtos serão conseguidas com o aperfeiçoamento dos cálculos atuariais.

Em empresas ou carteiras de seguro de propriedade e acidentes os custos são similares às de seguro de vida, que são custos administrativos e de vendas de apólices e reclamações de sinistrados. No entanto, para este tipo de seguro, as reclamações ocorrem normalmente em prazos mais curtos, em geral um ano, mesmo que renováveis. Com prazos mais curtos, nas renovações de apólices a política de seguro, que reúne as condições contratuais de prêmios e reclamações poderão ser revisadas e ajustadas, de forma a garantir que as receitas de prêmios sejam suficientes para a cobertura dos custos de reclamações e assim se tornam mais diretamente “administráveis”. Neste aspecto o custeio de produtos poderá contribuir com a identificação dos custos de reclamações por produto, muito embora, pode ser que correlações significativas também possam ser identificadas a segmentos de clientes.

2.3. RENTABILIDADE DE CLIENTE

A demanda de clientes atualmente é algo muito difícil de se mensurar e explicar, em função das numerosas variáveis envolvidas, que crescem a cada dia com o aumento da competição. Entre os fatores que influenciam podemos citar a diferenciação de produtos, a propaganda institucional e específica de produtos, mudanças nos padrões de renda, de poupança, de exigência de qualidade e de hábitos de consumidores. Estas variáveis diferenciam a demanda por produtos, que torna complicado ou até impossível o desenvolvimento de modelos estatísticos para medir a correlação de variáveis isoladas que influenciam a demanda por produtos específicos ou grupos de produtos, em extratos de consumidores. Estas análises são, com certeza, ainda mais complexas para produtos financeiros do que, em geral, para outros bens de consumo. Além disso, variáveis internas das instituições poderão influenciar nos resultados das vendas para um segmento específico de clientes, por exemplo, fatores como, baixo volume ofertado, ou *timing* errado de lançamento, ou ainda promoção mal feita do produto.

No entanto, a aplicação do custeio por atividades para rentabilidade de clientes poderá trazer contribuições para a gerência de instituições que apresentarem características de negócios, relacionadas ao *portfolio* de produtos e segmentação de clientes adequada, isto é onde informações de rentabilidade de clientes ou grupos de clientes apresentem relação favorável de custo/benefício.

O ABC pode ser usado para calcular custos de serviços prestados a clientes individuais ou grupos de clientes. Estes podem estar ou não segregados de produtos/serviços vendidos. No entanto, na maioria dos casos, o objetivo é custear os serviços de se prover um *mix* de produtos e serviços, que são atribuíveis exclusivamente a clientes ou grupos de clientes, ou seja, aqueles custos relativos a serviços, além dos custos dos produtos normalmente oferecidos no *portfolio*.

Sendo assim, para obter precisão nas medidas de rentabilidade de cliente, será necessário que a precisão tenha sido atingida anteriormente no custeio de produtos. Desta forma, este será um custo extra de desenvolvimento, produção e manutenção de informações, que poderá não ser baixo, em função da complexidade atingida.

As informações de clientes ou grupo de clientes podem ser úteis na formulação de estratégias de mercado, como também na administração de custos operacionais de atendimento a clientes. Na formulação de estratégias as informações de rentabilidade, podem apoiar análises do custo/benefício da intensidade e qualidade do atendimento, de risco/retorno de um segmento industrial que está crescendo, ou declinando em rentabilidade, ou de uma região geográfica. Por exemplo, em um longo período, descontos de duplicatas para empresas classificadas no *middle-market* foi um grande negócio para bancos comerciais no Brasil, onde o retorno/risco, deduzidos os custos de atendimento aos clientes, era altamente compensador.

Na administração de custos operacionais, o sistema poderá prover informações de custos de atendimento, visitas, descontos, ou rebates concedidos, número de produtos utilizados, resultados de promoções direcionadas a um cliente ou grupo de clientes. Além disso, poderá ser útil na gestão de desempenho de gerentes de relações ou de contas de clientes, uma função que tem crescentemente sua importância aumentada com a maior competição.

As informações do ABC de rentabilidade de clientes, podem também suportar análises de motivos sobre os quais aquele cliente ou grupo de clientes é deficitário e possibilitar a tomada ações diretas sobre as atividades executadas, uma vez que possibilita a visualização do seus custos e da intensidade do serviço prestado. À luz de outras informações, como a qualidade do serviço, podem ser deflagradas ações diversas, sejam elas de redução de custos, melhoria da eficiência da atividade ou da qualidade do serviço, podendo transformar aquele cliente ou grupo em rentável.

2.3.1 Complicações para a medição de rentabilidade de clientes

Como vimos a informação de rentabilidade de cliente parte do custeio de produto, e para obter a medida de rentabilidade, receitas associadas às transações específicas daquele cliente ou grupo, deverão ser associadas com os custos específicos dos produtos e serviços adquiridos por eles. Além disso, destas receitas de transações, deverão também estar associadas as taxas, comissões, rebates e outras eventuais incidências diretas que provavelmente também são diferenciadas entre clientes ou grupos de clientes.

Isto resume a coleta de dados como a maior dificuldade para a implantação de um sistema de rentabilidade de clientes. Como no custeio de produtos, os dados necessários para operação do sistema certamente não estarão disponíveis na contabilidade financeira, e deverão ser capturadas, diretamente dos sistemas operacionais básicos que registram transações. Dados de receitas ao nível de cliente/ produto, podem estar completamente ou parcialmente disponíveis, e neste caso, os sistemas terão que sofrer modificações para operarem. Eventualmente também existirão situações específicas em que serão necessários registros manuais. Outro fator complicador é que podem existir transações que são realizadas diretamente no caixa, como pagamento de taxas ou outras que não são registradas nos sistemas. Estas serão impossíveis de se identificar.

A análise de custo/benefício deverá ser confrontar o custo de implantação e operação do sistema, que é direcionado por estes fatores acima, com o valor de utilidade da informação de rentabilidade de clientes para a instituição.

2.3.2 Rentabilidade de cliente para diversos segmentos

Análise similar à feita acima, sobre a relevância da informação de custos de produtos em diversas áreas de negócio de instituições financeiras, poderá ser aplicada a segmentos de clientes para a medição de rentabilidade. Esta análise dá uma idéia geral do valor da informação para instituições financeiras, em função dos segmentos que tipicamente podem fazer parte das carteiras de clientes de instituições financeiras voltadas aos vários tipos de negócio.

Sobre alguns exemplos de segmentos ou grupos de clientes, MABBERLEY⁶ analisa o valor de utilidade da informação de rentabilidade para diversos tipo de negócios/ mercados. Clientes podem ser pessoas físicas ou jurídicas dos vários setores da economia e órgãos governamentais e a segmentação dependerá das características da carteira de clientes e das estratégias de *marketing* da organização. Adaptando o exemplo à realidade brasileira, podemos agrupar clientes genericamente em:

- ❑ Outras instituições financeiras
- ❑ Agências governamentais/ prefeituras
- ❑ Corporações multinacionais
- ❑ Grandes empresas
- ❑ Médias empresas
- ❑ Pequenas empresas
- ❑ Indivíduos de patrimônio líquido elevado
- ❑ Clientes comuns
 - Grupos de idade
 - Grupos sócio-econômicos
 - Grupos geográficos
- ❑ Ou, clientes individuais

⁶MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide To Activity-Based Costing for Financial Institutions Chicago, Irwin, 1996. (p191-201)

Em bancos comerciais de varejo com grande número de clientes não será viável a apuração de rentabilidade individual e muito provavelmente poderão ser identificados vários segmentos, baseados em agrupamentos, sócio-econômicos, ocupações, áreas geográficas ou qualquer outra classificação.

Bancos privados (*private bankings*) que normalmente tem uma base pequena de clientes com intensidade elevada de serviços prestados, extra-produtos, onde provavelmente muitos estarão no segmento de indivíduos de patrimônio líquido elevado são em geral fortes candidatos a um sistema de rentabilidade de clientes.

Bancos de atacado e *corporate* também mantém estreitas relações com clientes, com valores normalmente elevados de transações, estes possivelmente trabalharão com clientes individuais. Se a carteira é composta de empresas médias (*middle-market*), é comum a prática da segmentação por setor econômico, onde a base é a classificação por risco. Em qualquer destes segmentos, poderá ser encontrada a viabilidade para implantação de medição de rentabilidade de clientes ou grupos.

Dois tipos de atuação podem usualmente ser encontrados em instituições que operam no mercado de capitais, as que trabalham com operações estruturadas e customizadas, normalmente envolvendo transações de valor elevado. Estas mantêm relações estreitas com clientes e possivelmente a medição de rentabilidade individual seja do interesse. O outro tipo de negócio é simplesmente a operação de ordens de compra e venda de ativos disponibilizados no mercado. Neste negócio há pouca diferenciação de serviços a clientes, e

a menos que a instituição desenvolva uma estratégia de marketing focada a segmentos específicos de clientes, haverá pouco interesse na informação de rentabilidade. Se a arbitragem, (operações de tesouraria) tiver a maior participação entre os negócios, no *portfolio*, não haverá interesse pela informação.

Em negócios de varejo de seguro de vida haverá pouco interesse na rentabilidade de cliente individual. A prática comum deve ser voltada ao agrupamento por classes atuariais, eventualmente relacionada a grupos etários. Exceções podem ser feitas à políticas oferecidas de seguro de vida em grupo, onde, na carteira podem estar incluídas empresas, que dependendo do porte viabilize a geração de informações individuais. Seguradoras de propriedade e acidentes, da mesma forma, estão relacionadas a tipos de clientes e as bases interessantes para segmentação poderão ser grupos econômicos e localização geográfica, o primeiro pelo nível de renda, e o segundo pelo grau de risco, que é associado à quantidade de reclamações.

2.4. GESTÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS

A administração da estrutura de custos para qualquer organização é fundamental para maximização da rentabilidade e manutenção de vantagens competitivas no curto e longo prazos. Na conjuntura atual de reestruturação do mercado financeiro brasileiro, com a diminuição das margens de lucro, e aumento da competição, tanto melhorias na gestão da estrutura operacional, quanto redução de custos, estão com certeza entre as primeiras preocupações das instituições.

A despeito das dificuldades enfrentadas pelas instituições brasileiras, a preocupação em ajustar custos está presente também em outros mercados importantes. Os resultados da pesquisa de INNES & MITCHELL⁷, realizada em janeiro de 1997, sobre aplicações do custeio por atividades nas maiores instituições financeiras do Reino Unido, apontaram a redução de custos como a principal aplicação, adotada por 94% dos usuários do ABC que responderam à pesquisa que foram 16 entre as maiores instituições financeiras inglesas.

Conforme já comentado, as ferramentas tradicionais de contabilidade gerencial que não sofrem alterações desde a década de 20, já não dão conta de produzir informações gerenciais relevantes, frente ao ambiente atual de negócios, o que inclui as destinadas à gestão de custos, gestão de desempenho, controle de custos e orçamentos.

⁷ INNES, John & MITCHELL, Falconer. The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions. The Services Industries Journal, Vol.17 N°1, jan./1997. p.190-203.

Tradicionalmente a organização é dividida em centros de custo e lucro e, custos e receitas são controlados dentro de cada centro pela comparação dos custos realizados, com custos de períodos anteriores ou orçados. As informações gerenciais produzidas são as análises das varanças eventualmente existentes e a medição de rentabilidade, no caso de centro de lucro, normalmente é utilizada também para medir desempenho de gerentes.

A metodologia do ABC trouxe contribuições significativas para a gestão de custos operacionais em qualquer negócio, e estas têm, tanto renovado o fôlego das ferramentas existentes, como também abriram caminho para o desenvolvimento de novas, cujos conceitos do custeio tradicional não permitiam.

Já mencionamos no capítulo introdutório que, na primeira geração do ABC, a despeito do foco principal ter sido voltado para a correção de distorções de custos de produtos, já se percebeu a sua utilidade para controle de custos, como colocado por MERCIMORE & BELL⁸:

“Product cost was still the primary focus, but managing cost drivers rather than cost control through variance analysis was of paramount importance.”

Sobre o conceito básico de que atividades são consumidoras de recursos e que produtos ou serviços consomem atividades, percebeu-se que a metodologia do ABC poderia trazer

⁸ MERCIMORE, Charles D. & BELL, Alice T.. Are we ready for fourth-generation ABC?. Management Accounting, jan/1995.p.24.

contribuições a instrumentos gerenciais importantes, como a medição de rentabilidade e orçamento, principalmente em termos de precisão e flexibilidade.

Administrar custos por atividade, como a base de análise e controle, provê nova visão de como os custos são incorridos e a ênfase sai do centro de custos ou do gerente, deslocando o foco para o custo/benefício da atividade. A administração dos custos por centro não permite a visão da relação de causa e efeito dos seus comportamentos. Metas do tipo “manter os níveis de custos realizados no mesmo período do ano passado” ou de “baixar custos em 10% dos orçados do centro” não são eficazes em alguns casos onde gerentes apresentam folgas nos seus orçamentos, ou representarão prejuízos ao desempenho, ou à qualidade do serviço, para os centros de custo ou lucro que já estiverem enxutos.

Na periodização colocada pelos autores citados acima, a segunda geração do ABC foi marcada pela introdução da visão de processos que, associada à metodologia do custeio por atividades, permitiu o início do desenvolvimento de novas ferramentas de gestão de desempenho e custos, que são a Administração Baseada em Atividades (ABM) e exercícios de redução de custos, que se apoiam em técnicas de melhoria de processos.

Gestão de desempenho, orçamento e administração baseada em atividades são ferramentas que podem ser utilizadas em base regular e a redução de custos é um exercício isolado o que, entretanto, não o impede de ser repetido várias vezes, ou ainda servir de base para um programa de melhoria contínua, como veremos mais adiante.

2.4.1 Gestão de desempenho

Com o escopo ampliado da medição de desempenho, acredito não ser injusto passar a chamá-la de gestão. A associação dos custos com as medidas e indicadores não financeiros das atividades identificadas, sejam elas coletivas ou individuais, podem gerar um conjunto de dados de avaliação mais rico e abrangente.

Embora custos e rentabilidade continuem a ser os principais indicadores de desempenho, o deslocamento do foco tradicional só nos indicadores financeiros, para o desempenho da atividade poderá trazer maior motivação e ajudar a desenvolver ações pró-ativas, uma vez que o gerente daquele grupo de atividades tem um conjunto maior de ferramentas de gestão. Com isto é possível o entendimento do comportamento dos custos, como função direta do desempenho das atividades.

Podem ser selecionados indicadores sobre atividades chave, que são aquelas críticas ao desempenho do processo, ou de maior relevância em custos, para o estabelecimento de metas de desempenho de curto ou longo prazo aos responsáveis por centros de atividades ou “donos de processos” e o desempenho monitorado em base regular contra os indicadores atingidos.

Atualmente tem se tornado popular em muitas organizações brasileiras a adoção de programas de distribuição de lucros e resultados aos funcionários. O programa ainda não é suportado por lei, mas por uma medida provisória já reeditada por 41 vezes (até 02/02/97) o

que indica, que dificilmente será revogada, inclusive porque visa textualmente a aumentar a integração entre o capital e o trabalho e a produtividade, e vai em direção à flexibilização das relações trabalhistas e redução de encargos sociais, criando uma opção de remuneração variável atrelada a desempenho, a custo a menores para as empresas. A eficiência deste programa para muitas instituições financeiras é muito baixa, por não possuírem um sistema adequado de medição de desempenho e podem acabar distribuindo prêmios, muitas vezes sem resultados. Por outro lado, deixam de motivar profissionais a melhorar seu desempenho, por que simplesmente não têm como mensurá-lo.

A tendência, de acordo com especialistas do mercado de trabalho é que a participação da remuneração variável cresça, e a avaliação de desempenho por atividades poderá contribuir significativamente neste processo, uma vez que não há limite para o nível de abertura das atividades, e indicadores de desempenho podem ser atribuídos a todos os profissionais. As contribuições do custeio por atividades para gestão de desempenho poderá ser significativa.

2.4.2 Administração Baseada em Atividades

Há ainda alguma confusão sobre conceitos e nomes dados à evolução das ferramentas de gestão originadas pelo desenvolvimento da metodologia do ABC. COKINS⁹ apresentou duas definições para o que é normalmente tratado por autores como administração baseada em atividades, separando em gestão de custos baseado em atividades (ABCM) e administração baseada em atividades (ABM) que podem gerar confusões semânticas.

Isolando o custeio por atividades (ABC), em um sentido estreito, como a “matemática” utilizada para alocar mais precisamente custos a objetos, isto é, aos produtos/ serviços ou clientes externos ou internos (outra atividade), com o objetivo principal de medir rentabilidade, ele definiu a gestão de custos baseada em atividade como sendo:

“Activity-based cost management (ABCM) uses the ABC cost information to not only rationalize what products or services to sell but, more important to identify opportunities to change the activities and process to improve productivity”.

E a seguir definiu a administração baseada em atividades:

“Activity-based management (ABM) integrates ABC and ABCM with noncost metrics such as cycle time quality, agility, flexibility, and customer service. ABM goes beyond cost information.”

⁹ COKINS, Gary. Activity-Based Cost Management – Making it Work. Chicago: Irwin, 1996. p.40.

Mais a frente o autor concorda que há alguma sobreposição nos conceitos, no entanto administração por atividade é o nome mais comum utilizado nesta ferramenta, que é uma potencialização da metodologia do ABC. Dado que o ABCM é menos popular, podemos avançar tratando as aplicações como ABM.

O ABC provê informações de custos e uma série de outras, não financeiras, coletadas e analisadas, o que possibilita o desencadeamento de ações para melhorias de desempenho que podem redundar em reduções de custo e/ou aumento da eficiência/ rentabilidade nos produtos e serviços externos ou internos gerados pelas atividades. A gestão contínua deste processo é a administração baseada em atividades.

A ABM utiliza informações financeiras do ABC com os componentes básicos de controle da operação que são os direcionadores de custos. Controlando os direcionadores, automaticamente os custos estarão controlados. Com o apoio eventual de outros indicadores importantes da atividade, sejam eles relativos à qualidade, produtividade, capacidade utilizada ou outro, os vários aspectos da gestão poderão estar cobertos, e assim com o processo todo, consistindo no que é chamado de administração por atividades.

Este processo, que começa no nível operacional mais baixo, na sua evolução poderá se consolidar no nível estratégico, e ser aplicado à cadeia de valor, onde a preocupação se concentra na gestão das atividades de maior valor agregado e na otimização da utilização de recursos, focando a atenção nos direcionadores chave de custos. Neste caso o horizonte se alonga, voltando-se a metas e objetivos de prazo mais longo.

Em resumo a administração por atividades pode exercer um papel chave na gestão da estrutura de custos da empresa ao poder trabalhar diretamente na origem e conhecer o comportamento dos custos das atividades, em princípio no nível operacional, mas que poderá se estender ao estratégico, de prazo mais longo. Uma vez que decisões empresariais envolvem custos, a capacidade de identificar quais são, quanto serão e quando ocorrerão podem ser um atributo de um sistema de ABM desenvolvido e é uma contribuição significativa à gestão de custos da empresa.

2.4.3 Orçamento baseado em atividades

O orçamento pode ser feito com custos baseados em atividades. Uma vez definidos os objetivos orçamentários, a partir das estratégias da instituição e suas capacidades projetadas, podem ser derivados os volumes de atividades e direcionadores de custos.

No caso de existir um sistema de custeio preparado para operar regularmente, este já terá os parâmetros necessários para o orçamento de custos por atividades, que são basicamente os direcionadores, frequência de atividades e dados de eficiência. Estes dados são premissas orçamentárias, que se forem mantidas, o orçamento será simples de ser processado, reduzindo a complexidade que em geral existe no processo orçamentário.

A principal premissa, em geral definida no nível operacional (excluindo as provenientes diretamente dos objetivos estratégicos, como volumes totais a serem negociados e preços), é o direcionador de custos. É sobre ele é que devem se concentrar as análises de variações, que serão enriquecidas sensivelmente, uma vez feitas em relação aos fatores que dirigem os custos, e não sobre custos históricos realizados.

O controle orçamentário é feito através do controle dos direcionadores, o que torna mais fácil, lógica e simples a gestão dos custos. A análise é feita não só naquela atividade mas sobre o efeito de variações que ocorrerão nas demais atividades com as quais ela está interrelacionada.

Desta forma, a eficiência na gestão de custos também poderá ser aumentada, uma vez que o comportamento dos custos fica mais previsível, ou seja, à medida que se conhece o efeito das variações nos custos relacionadas a variações nos direcionadores, podem ser tomadas ações mais rápidas e eficazes para correções dos números. Isto aumentará a consciência da gerência sobre os resultados esperados e o orçamento passa não ser apenas aquela soma que se persegue mas dificilmente acerta.

Consequentemente, as justificativas dos estouros de custos ou da não consecução de metas orçamentárias, passam a ter outra conotação e poderão ser mais facilmente explicáveis, quando se tratarem de variações de volumes.

Resumindo, acredito que o ABC pode contribuir para a renovação do orçamento, que veio se tornando um trabalho mecânico sem conteúdo analítico significativo, feito em muitos casos por exigência das matrizes e que perdeu grande parte da sua eficácia para gestão de custos na empresa. Isto acontece, porque a ferramenta que foi desenvolvida para tipos de processos e estratégias de negócio que já não existem mais. O mais difícil é desenvolver e implantar o ABC, o que, uma vez feito, o trabalho para se agregar o orçamento, no que diz respeito ao sistema, é significativamente menor. Mais complicada será a conscientização dos envolvidos sobre os benefícios que poderão advir da sua aplicação, que consiste numa transformação cultural na forma de visualizar e gerir o negócio.

2.4.4. Exercícios de redução de custos

Conforme citado anteriormente, MERCIMORE & BELL¹⁰ colocaram que a segunda geração do custeio por atividades foi demarcada pela percepção de que nem todos os direcionadores de custos são relacionados a volumes e que muitas vezes direcionadores associados a transações carregavam maior parcela de custos.

“Transactions include the complexity of the product as well as setups, work orders, and other similar transactions.”

A partir desta compreensão, técnicas de análise de processos foram incorporadas, uma vez que reduções de custos poderiam ser alcançadas com a realização de melhorias para aumentar a eficiência dos processos.

Se de um lado isto aumentou o grau de complexidade da modelagem de um sistema ABC, do outro, potencializou a quantidade de aplicações. O sistema que inicialmente objetivava custeio de produto, passou a servir para qualquer processo, seja de vendas, distribuição, administrativos e também processos que envolviam relações externas ao negócio, fornecedores clientes ou eventualmente outros relacionamentos.

¹⁰ MERCIMORE, Charles D. & BELL, Alice T.. Are we ready four fourth-generation ABC?. Management Accounting, jan/1995. p.23.

OSTRENGA et.al¹¹, reunindo conceitos de análise de processos, do custeio baseado em atividades e melhoria contínua, ampliaram as aplicações originárias do ABC desenvolvendo uma técnica que denominaram de Gestão Total de Custos (TMC – *Total Cost Management*) assim definida pelos autores:

“Os sistemas de Gestão Total de Custos (TCM),[...], são uma filosofia gerencial abrangente, para a gerência pró-ativa dos recursos totais da empresa (materiais, de capital e humanos) e das atividades que consomem estes recursos.”

O produto desta reunião dos conceitos do ABC com os de análise de processos pode se transformar em uma ferramenta eficaz para a realização de exercícios de redução de custos, que normalmente são feitos esporadicamente, mas que, nada impede que sejam realizados numa base mais freqüente ou regular, como sugerem os autores.

A análise dos processos de negócio é justificada pelo conceito de que a profunda compreensão dos processos e o aperfeiçoamento contínuo são as determinantes para a eficácia da gestão de custos. Isto demanda que a gerência deve desenvolver uma visão da organização orientada para processos, ao invés da tradicional hierarquia de departamentos. Este é o fundamento necessário para o aperfeiçoamento da contabilidade gerencial e a base para a criação de programas de melhorias de processos e redução de custos, como também para a implementação efetiva do custeio baseado em atividades, ou seja para que tenha seu potencial utilizado.

¹¹ OSTRENGA, Michael R. Guia da Ernst Young para Gestão Total de Custos. Rio de Janeiro, Record, 1992,

O mapeamento dos processos, além da identificação detalhada das atividades e do fluxo de trabalho, ou seja, do interrelacionamento das atividades, inclui também o levantamento dos seus principais atributos ou características, que influirão no seu desempenho e serão importantes nas análises para a identificação de melhorias.

A metodologia IDEF0 (*Integration Definition For Function Modeling*) estabelecida como norma para mapeamento de processos pelo órgão americano NIST (*National Institute of Standards and Technology*) determina, em linhas gerais, 5 características mínimas para a definição de uma função ou atividade, que são a entrada, saída, operação realizada, controles das operações e recursos utilizados. Além destas características, serão importantes outros dados como tempo de ciclo, tempo de processamento, frequência de utilização, indicadores de produtividade, qualidade e capacidade.

A aplicação de uma metodologia completa de mapeamento dos processos é trabalhosa, no entanto gerará um banco de dados que tornará plenamente exequível a implementação do ABC. Evidentemente que a decisão de mapear os processos estará precedida da decisão de gerir custos e desempenho no nível mais baixo, caso contrário, se o ABC não for destinado para este fim, a metodologia poderá ser simplificada.

O papel das informações geradas pelo ABC neste nível, é auxiliar na análise de valor agregado no processo e na direção de esforços de melhoria que resultem em aumento da eficiência e redução de custos de processos. E o terceiro elemento importante do TCM é a

(p 32-150)...op.cit p.33.

melhoria contínua dos processo, que além do foco na redução de custos, coloca alvos adicionais de melhorias, como a qualidade dos produtos e serviços, capacidade de resposta ao cliente, tempo de desenvolvimento de novos produtos, capacidade de identificar necessidades e exigências dos clientes. Ou seja, focando o aperfeiçoamento contínuo dos processos, onde estão envolvidos, tanto objetivos operacionais, quanto estratégicos, de todos os processos da empresa, visa-se obter resultados de redução de custos e melhorias no desempenho e rentabilidade da empresa.

O processo de análise de valor agregado, dentro da técnica do TCM tem três objetivos principais que são identificar atividades que:

- ❑ agregam e atividades que não agregam valor aos olhos do cliente interno ou externo;
- ❑ estão duplicadas, redundantes ou signifiquem qualquer espécie de retrabalho;
- ❑ estão abaixo do seu desempenho, com relação ao potencial, ao desempenho histórico ou a um *benchmark* externo.

As principais oportunidades para melhorias estão nas atividades que agregam custos ou tempo a um processo, com baixo ou nenhum valor agregado aos olhos do cliente. São sugeridas algumas diretrizes para a procura destas atividades, que devem ser analisadas em conjunto com os custos estimados, de forma que não se perca o sentido da relevância. A análise pode apontar processos ou atividades com potencial de redução de custos ou de melhoria de desempenho. As diretrizes sugeridas são:

- ❑ quanto maior o número de pessoas ou áreas funcionais envolvidas no processo, maior a chance de se encontrar atividades repetitivas ou retrabalhos com baixa agregação de valor;
- ❑ idem, para quanto maior a quantidade de níveis de aprovação ou controles;
- ❑ na maioria das empresas, processos administrativos e de apoio, apresentam maior chance de encontrar atividades com baixo ou nenhum valor agregado do que os processos produtivos;
- ❑ processos com ciclo longo podem apresentar desperdiçadores de tempo e consequentemente de custos; e por fim:
- ❑ a chance de se encontrar oportunidades de melhorias, em geral são proporcionais à complexidade do processo.

Identificados as potenciais candidatas a melhorias e redução de custos, a metodologia de gestão total de custos (TCM) prossegue com quatro fases principais:

- ❑ Determinação do tempo de ciclo.
- ❑ Alocação dos custos.
- ❑ Análise de valor agregado.
- ❑ Identificação de oportunidades de melhoria.

Estas tarefas foram ilustradas com um exemplo de exercício de redução de custos para um processo industrial, e consistem em:

Determinação do tempo de ciclo: A determinação do tempo de ciclo é feita através da fluxo-cronogramação do processo. Consiste em alocar tempos de processamento individuais às atividades e calcular o tempo total de ciclo do processo. O resultado é a geração do fluxo-cronograma que será utilizado nas próximas etapas.

Alocação dos custos: Em seguida são alocados os custos unitários às atividades, quando poder-se-á observar como os custos vão se agregando ao processo, à medida da realização das atividades.

Análise de valor agregado: Sobre os dados coletados de atividades, e o fluxo-cronograma com custos do processo, deve-se proceder a análise de valor agregado de cada uma das atividades envolvidas. O resultado da análise é a classificação das atividades individuais em atividade de valor agregado ou sem valor agregado. Esta classificação, no entanto, deverá ser estabelecida com bom senso e julgamento, e definida em conjunto com pessoas chave que detém conhecimento profundo do processo. Deve-se tomar cuidado também com a separação de atividades que podem não agregar valor à aquele processo, no entanto, participarem do grupo das atividades que agregam valor ao negócio, ou ainda estarem produzindo um insumo essencial para a execução destas, que podem ser classificadas como de sustentação do negócio, assunto que será melhor explorado no capítulo 3 (Metodologia de implantação do ABC).

Identificação de oportunidades de melhoria: Esta tarefa é mais complexa, podendo envolver o estudo de várias melhorias nos processos. As análises poderão ser realizadas

com a utilização de diagramas de espinha de peixe, também chamados diagramas de causa e efeito e normalmente são conduzidas em reuniões de *brainstorming*. Os objetivos são os de identificar os problemas que causam ineficiências e desperdícios nos processos e apontar melhorias, através da análise das suas causas. Estas causas podem estar nos insumos utilizados (informações, materiais...), pessoas (treinamento...), métodos ou tecnologia aplicada, ou outro, que podem ser definidos de acordo com o objeto da análise. Os resultados poderão apontar diversas soluções para melhoria de desempenho e/ou redução de custos. As soluções devem então serem categorizadas, analisadas em conjunto com outros processos e elaborado um plano de implementação.

Como apoio à identificação de melhorias, podem ser desenvolvidas simulações para quantificar economias de custos resultantes das soluções propostas pela análise de causa e efeito. As simulações consistem em se proceder as alterações ou melhorias que estão sendo estudadas, no quadro de atividades, seguidas da realocação dos tempos de ciclo e dos novos custos estimados, caso sejam implementadas as mudanças. Feito isto, produz-se um novo um novo fluxo-cronograma com custos do processo proposto.

Esta metodologia mostra passo a passo como pode ser realizado um exercício de redução de custos que pode ser esporádico, ou se transformar em um programa de melhoria contínua, assim como também é frutífera a conjugação das técnicas do custeio baseado em atividades e as originadas da área de processos. Exercícios isolados, mais simples, de redução de custos, também podem ser realizados em planilhas eletrônicas, mesmo sem que um sistema ABC esteja implantado para operação em base regular de produção de informações.

Estas características do ABC são únicas entre os sistemas de custos e viabilizam a gestão de toda a estrutura de custos, uma vez que ele atua sobre todos os processos, não só internos, como também nas interrelações da empresa. Por exemplo, muitos trabalhos têm sido desenvolvidos para identificação de melhoria nas relações com clientes e fornecedores. Uma inovação relativamente recente, são os chamados “consórcios modulares”, desenvolvidos pela indústria automobilística. Ao analisar os processos de relações com fornecedores de autopeças, observou-se a existência de uma série de retrabalhos e atividades que poderiam ser eliminadas. Atualmente, muitos fornecedores construíram unidades de apoio próximas às montadoras e mantém equipes dentro das linhas de montagem das montadoras, eliminando uma série de atividades, principalmente armazenagem e transporte interno de peças. A eliminação de atividades que não agregavam valor para nenhum dos lados, redundaram em significativas reduções de custos e preços. Hoje, estas melhorias já estão incorporadas nos processos, e entram como variáveis importantes nas decisões de *site selection* das novas fábricas que estão sendo construídas no Brasil.

Esta é uma ferramenta fundamental para instituições financeiras na conjuntura atual do mercado financeiro brasileiro. Com certeza muitas delas já realizaram exercícios de redução de custos, e algumas se encontram até em processos de reengenharia, principalmente as que passaram por fusões ou incorporações. A reestruturação do setor possivelmente deverá ainda prosseguir, com o agravante do aumento da competição, com a entrada de grandes grupos internacionais, e a grande preocupação é a manutenção de *market share*.

Como vimos, esta preocupação com a redução de custos não acontece só no Brasil. O já citado resultado da pesquisa de INNES & MITCHELL sobre a utilização do ABC nas maiores instituições financeiras do Reino Unido, apontou que a redução de custos foi prioridade na utilização do ABC. Em 94% dos usuários do ABC que responderam a pesquisa (16 entre as maiores instituições inglesas) o utilizavam para exercícios de redução de custos.

3. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO ABC

O objetivo deste capítulo é apresentar os passos básicos, dificuldades e cuidados a se tomar para garantir o sucesso na implantação de um sistema de custeio baseado em atividades.

Um projeto de ABC para o desenvolvimento e implantação de um sistema para operação em base regular pode ser feito para um exercício isolado. A metodologia básica é a mesma, no entanto, simplificações serão feitas para o caso do exercício.

São quatro tópicos principais, o primeiro - Definir objetivos/ Anteprojeto do Sistema – discute a importância da definição do escopo do projeto, que são as informações que devem ser geradas pelo sistema. Isto envolve o entendimento dos negócios e do modelo de gestão. O segundo - Definir equipe/ plano de trabalho – trata da estruturação da equipe que realizará a implantação, competências exigidas, treinamento, organização do trabalho e apoio necessário. No terceiro – Definir e coletar dados – estão conceituados os principais elementos que comporão o sistema, fontes de dados e dificuldades operacionais. O último tópico – Modelar o sistema – trata de especificações do sistema, do modelo de alocação dos custos e dos relatórios gerados, destacando o seu papel como o catalizador das mudanças na gestão.

3.1. DEFINIR OBJETIVOS/ ANTEPROJETO DO SISTEMA

Um projeto de implantação de ABC deve começar com a definição clara dos objetivos.

Embora durante a fase do levantamento de dados para a modelagem do sistema possam surgir complicações quanto à sua operacionalização, ou possibilidades de se agregarem outras aplicações, mas seu escopo central e as razões da sua implantação devem estar definidas e suportadas pela alta gerência da empresa.

Isto é importante por várias razões. O ABC é um sistema complexo e trabalhoso, tanto na sua fase de desenvolvimento, quanto na implantação, e isto requererá o envolvimento e a mobilização de pessoas de todas as áreas da empresa, mudanças culturais na interpretação e na utilização da informação, muitas vezes com aumento de controles e produção de dados, o que demandará o apoio irrestrito e comprometimento da gerência na realização do projeto.

Em instituições complexas, a implantação de um sistema para operação regular poderá demandar a elaboração de um anteprojeto. O objetivo é analisar criticamente a consistência do escopo inicial desejado para o ABC, em função dos negócios e do modelo de gestão da empresa, que define os tipos de informações necessárias para gerir os negócios. O anteprojeto busca discutir alternativas e validar o escopo do sistema, assim como assegurar a visão correta da gerência sobre as diversas implicações na organização quanto ao desenvolvimento, implantação e mudanças na gestão. Esta etapa pode ser simplificada no caso do objetivo ser apenas o de um exercício de redução de custos, onde o escopo já estará focado.

O anteprojeto é elaborado em alto nível, podendo ser apresentado como uma análise de

caso. É feito com base em entrevistas com a alta gerência e pessoas chave do processos, não dispensando, entretanto, visitas às unidades ou às principais unidades do negócio. Mais especificamente, os objetivos são:

- o entendimento dos negócios;
- o entendimento do modelo de gestão atual;
- discussão de alternativas e recomendações;

3.1.1 Entender os negócios

Baseado na visão dos negócios e objetivos colocados pela alta gerência, gerar uma análise da necessidade do projeto, assim como adquirir uma visão dos fatores críticos para o sucesso da sua implantação. O ABC é flexível e pode ser muito abrangente e tem capacidade de produzir informações gerenciais para todos os níveis, estratégico, tático e operacional. Desta forma, é fundamental que o líder do projeto tenha, ou seja capaz de adquirir uma visão estratégica dos negócios. Mais especificamente ele deverá entender o *core business*, o posicionamento e as estratégias competitivas, ser capaz de identificar as relações externas, as interrelações internas dos macro-processos, quais são os processos críticos para a operação, os focos de oportunidade de melhorias, os processos mais rentáveis e a estrutura organizacional.

3.1.2 Entender o modelo de gestão atual

A partir da visão estratégica do negócio, tanto do ambiente externo, quanto operacional, onde já se terá um quadro dos objetivos e informações necessárias para a gestão, deverão ser examinadas as informações gerenciais produzidas pelos sistemas atuais, a arquitetura básica destes sistemas, e interrelações com outros. Além disso, devem ser entendidas as hierarquias e *timing* de decisões nos níveis estratégico e operacional, como também o ambiente “político” que envolve a gestão.

Ao finalizar esta análise, o líder do projeto terá uma visão da necessidade de informações para a gestão que o ABC será capaz de atender.

3.1.3 Discutir alternativas e recomendações

Entendido o modelo de gestão e as estratégias básicas do negócio, já existirão informações suficientes para que surjam os primeiros esboços do novo sistema. A gerência da empresa, que está preocupada com o dia a dia do negócio e sente a dificuldade de informações de apoio ao processo decisório, é capaz de apontar as que gostaria de ter para a tomada de decisões, que são as que motivaram a iniciativa do desenvolvimento do ABC. No entanto, não são especialistas em ABC, não conhecem a fundo o seu potencial, como também não conhecem as suas dificuldades para sua implantação. É trabalho do analista líder criticar e apresentar alternativas. Além disso, podem existir vícios, em função do modelo de gestão atual e das informações produzidas pelo sistema em operação, assim como por outras

causas relacionadas ao ambiente de gestão e hierarquias do processo decisório.

Uma análise crítica antes do início do projeto, principalmente para os mais complexos e extensos, poderá contribuir significativamente no sentido de melhorar a sua eficácia e eficiência, isto é, tanto no fornecimento das informações úteis e necessárias para a gestão, quanto na otimização do seu desenvolvimento e implantação, no que diz respeito a custos e prazos. Considerando as limitações de uma análise em “grandes linhas”, deverá ser produzida uma apresentação para a alta gerência que poderá conter:

- crítica aos objetivos iniciais delineados, com recomendações de alternativas de redução ou aumento do escopo do projeto;
- justificativa das recomendações, que devem girar em torno das estratégias de negócio e necessidades de informação, que se configurarão em melhorias no modelo de gestão;
- complexidade da implantação, considerando as alternativas, em função da disponibilidade de dados existentes nos sistemas atuais, necessidades de *software* de operação e criação ou adaptação de sistemas para a geração de dados básicos;
- prazos estimados de execução;
- análise comparativa do custo/ benefício.

3.2. DEFINIR A EQUIPE DO PROJETO E PLANO DE TRABALHO

Definido o escopo do projeto, que contém os objetivos de informação, em função do grau de complexidade e da sua extensão, o líder poderá definir as especialidades, o número de profissionais e estrutura da equipe que realizará o desenvolvimento e implantação do sistema e o programa de treinamento necessário para a equipe.

3.2.1 Definir a equipe do projeto:

O gerenciamento do projeto nos seus vários estágios será fundamental em todas as suas fases. É importante na manutenção do escopo, do cronograma e da qualidade nas diferentes tarefas a realizar em cada fase.

Outras características fundamentais que devem estar presentes na equipe, para o sucesso do projeto, são: a crença no seu sucesso, o comprometimento, o entendimento completo da necessidade e da contribuição das informações para melhorias do desempenho empresarial, assim como habilidades no trato com os usuários, para coleta e treinamento para a utilização das informações.

A Figura 3.1 na página seguinte mostra uma estrutura sugerida para equipe responsável pela modelagem e implantação de um projeto razoavelmente complexo de ABC para operação regular. Em caso de um exercício de redução de custos a estrutura será diferente, normalmente focada mais em especialistas nos processos e com nível hierárquico menor,

que variará também em função do tamanho e complexidade do exercício.

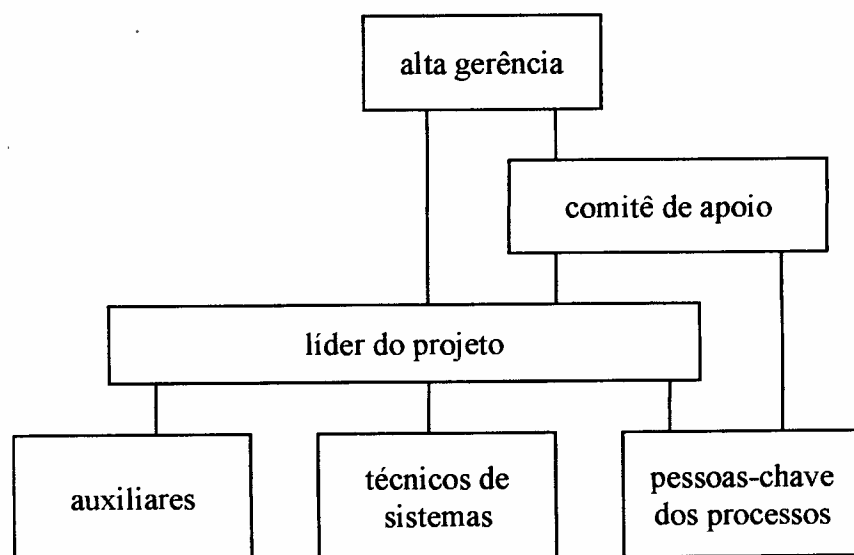


Figura 3.1: Organograma da equipe de trabalho.

As responsabilidades básicas são:

Alta gerência: É composta de um ou mais integrantes da alta gerência da empresa. O projeto completo do ABC mobiliza pessoas de toda a empresa em vários níveis, nas suas várias fases, que envolvem o levantamento de dados, que são atividades, direcionadores de custos, medições, desenvolvimento de sistemas, mudanças no uso das informações e as vezes aumento nos registros de dados e alterações de procedimentos. Desta forma, os representantes da alta gerência devem estar totalmente comprometidos com o sucesso do projeto e ter a autoridade suficiente para dar suporte ao processo e obter o compromisso de todos os envolvidos.

Comitê de apoio: Este comitê deve ter integrantes de todas as áreas envolvidas, normalmente de elevado nível gerencial e serão os principais usuários das informações. São dois os papéis principais do comitê de apoio, participar nas discussões referentes à modelagem e suporte para obtenção de apoio e colaboração do pessoal das suas áreas.

Líder do projeto: Pode ser um consultor externo ou um especialista da empresa. Deve ter o domínio completo da metodologia em todas as fases, conhecer ou adquirir o conhecimento suficiente dos processos, embora deva contar com o auxílio de especialistas nos diversos processos, deve ter a senioridade suficiente para impor respeito na organização e execução das tarefas, manutenção de cronograma, e principalmente manutenção do escopo do trabalho nas várias fases. Deve ter habilidade interpessoal e normalmente é o responsável pelo treinamento. Poderá contar com um time multidisciplinar de outros consultores, ou pessoas normalmente das áreas de controladoria, contabilidade e sistemas no caso de desenvolvimento com equipe interna, dependendo da complexidade e extensão do projeto.

Pessoas chave dos processos: Normalmente são gerentes ou chefes de departamentos que tem profundo conhecimento das atividades realizadas e exercerão diferentes papéis durante as fases de execução do projeto, com maior ou menor envolvimento, dependendo da representatividade do processo no projeto. Gerentes de processos críticos serão os mais exigidos. Devem participar do mapeamento das atividades, identificação dos direcionadores de custos, levantamento de dados e na comunicação com o pessoas das áreas que poderão estar envolvidas ou se tornarem usuárias do sistema.

Técnicos de sistemas: Podem participar de levantamento de processos e dados no caso de um exercício especial e terão participação ativa em um sistema para operação regular, no desenvolvimento de interfaces, desenvolvimento de sistema de apoio à geração de dados e mapeamento de processos.

3.2.2 Realizar Treinamento

Toda a equipe do projeto deverá participar do treinamento, que envolve a apresentação do escopo e informações definidas para o ABC. O treinamento pode ser feito a partir do anteprojeto aprovado, enfatizando a necessidade do sistema, em função das mudanças necessárias no modelo de gestão para melhoria da competitividade. Deve ser explicado em que, o novo sistema difere do atual, como também deve ser discutido o impacto do sistema na empresa, em função do envolvimento e a mobilização necessária das pessoas, a mudança cultural na interpretação e utilização da informação, a definição da estrutura organizacional da equipe e papéis dos seus integrantes. Feito isso deve ser provido o treinamento completo na metodologia em todas as suas fases, se possível com exemplos e exercícios. O treinamento é fundamental. Além da capacitação técnica e a definição de papéis, o treinamento tem o objetivo de fazer com que o pessoal envolvido acredite e se comprometa firmemente ao sucesso do projeto.

3.2.3 Discutir plano de trabalho

A sequência metodológica funcionará da mesma maneira para qualquer aplicação, seja o

projeto para realização de um exercício único, feito em planilha eletrônica, ou para a modelagem e desenvolvimento de um sistema para operação regular. O que vai mudar é a intensidade do trabalho e a complexidade nas diversas fases e estas determinarão as cargas de trabalho em homens/hora nas diversas fases. Muitas fases não são condicionadas à realização de outras, e portanto, para ganhar tempo deve-se organizar tarefas paralelas.

Uma vez definida a aplicação, é fundamental, principalmente em projetos complexos, que as tarefas estejam individualmente especificadas e cronogramadas para todos os integrantes da equipe, com agendamento de entrevistas, reuniões de trabalho e outras.

3.3. DEFINIR E COLETAR DADOS

3.3.1 Identificar objetos de custeio

A definição dos objetos de custeio parte dos objetivos de informação do sistema, aprovados no anteprojeto sobre o que deverá ser custeado. Em geral são produtos/ serviços individuais ou linhas, centros de responsabilidade, clientes individuais ou grupos, unidades.

Nas instituições financeiras é comum se encontrar dificuldades para definição de objetos, dependendo da aplicação. No caso de custeio de produto a lista poderá ser longa, e cuidados devem ser tomados para evitar retrabalhos, que podem ser significativos. Por exemplo, a conta corrente poder ser um produto, ou se transformar em 5 ou mais, como abertura da conta, contrato de limite de crédito, talões de cheque, consultas impressas, cartão magnético. Pode inclusive não existir uniformidade na conceituação dos produtos entre as diversas áreas e, se as definições não estiverem disponíveis, poderão ser objeto de longas discussões. Para o custeio de clientes as informações necessárias podem envolver o cruzamento com produtos, para clientes individuais ou grupos e ainda existir a demanda para custeio em segmentos de mercado ou área geográfica.

3.3.2 Montar banco de atividades

As atividades são conjuntos de tarefas executadas pelas pessoas dentro da organização. Já mencionamos que, numa instituição financeira a maior parcela dos custos são de recursos

humanos, e com isto, uma das maiores fontes de melhoria da rentabilidade e competitividade é através da gestão das atividades que visa proporcionar aumento de desempenho/ redução de custos. A diferença central do ABC em relação aos sistemas de custos tradicionais é que a informação do custo é tratada ao nível das atividades, ou seja, um nível bem mais detalhado do que o tradicionalmente adotado por departamento. Desta forma, pode-se identificar os recursos empregados no nível da atividade, os originadores que são os consumidores dos produtos da atividade e a parcela de recursos transferidos, identificada pelo direcionador do custo, o que confere uma precisão muito maior das informações e controle dos recursos aplicados.

A flexibilidade do ABC está justamente em se poder descer ao nível de detalhe necessário, para gerar a informação relevante para a gestão. O nível de detalhe, por outro lado, quanto mais baixo for, maior serão os custos do desenvolvimento, implantação e operação do sistema e deve ser definido pela relação custo/ benefício da informação gerada. Esta análise, no entanto, já deverá ter sido realizada ao se definir os objetivos do sistema no anteprojeto, ou seja, as aplicações, ou as informações de custo e/ ou rentabilidade que serão geradas.

Estes conceitos devem estar claros para a equipe de desenvolvimento e implantação do ABC, que realizará as entrevistas para o levantamento das atividades. Isto os auxiliará no entendimento do nível de detalhe necessário para abertura. O grau de abertura variará em função da aplicação.

NAKAGAWA¹² colocou que, se o objetivo é a produção de informações gerenciais, isto requer uma abertura menor de atividades, ou seja, macro-atividades. Ao contrário, trabalhos objetivando a identificação de melhorias em processos requerem um nível de abertura maior, de micro-atividades.

“Os gerentes de departamentos e processos preocupam-se basicamente em conhecer e entender as implicações das estratégias competitivas da empresa em suas áreas, tais como *pricing*, custos, *lead time*, flexibilidade, manufaturabilidade, qualidade, disponibilidade, dependabilidade de clientes etc. Para este fim, informações mais agregadas sobre grupos de atividades são suficientes.”

E também:

“No nível de processos do modelo ABC, a análise das atividades mais relevantes requer um detalhamento muito grande, que pode descer até a descrição de cada operação e tarefa, a fim de que todas as facetas do trabalho possam ser conhecidas e analisadas, por que só assim se chegará à conclusão de como se poderá eliminar as atividades que não adicionam valor aos produtos e aos clientes”.

Na prática, o levantamento das atividades e a definição da maior ou menor abertura não é fácil. O nível de abertura é o quanto as tarefas serão agrupadas e isto influirá diretamente na precisão das informações, quanto maior o detalhamento, maior a precisão. Os objetos de custeio, já estando definidos, uma regra básica é que uma atividade que aponte para dois objetos deverá ser dividida. No entanto, a precisão vai depender também da identificação

¹² NAKAGAWA Masayuki. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1994. p76

correta dos direcionadores, tanto de recursos quanto de atividades que serão explicados nos itens seguintes, mas a identificação dos direcionadores dependerá do levantamento das atividades. Nesta etapa do levantamento, na prática, acredito que a melhor solução seja, usar o bom senso para evitar exageros nos detalhes, mas identificar as atividades no nível mais baixo, ou seja o mais detalhado, e se for o caso, depois agrupar numa etapa posterior de análise e validação.

Quando se tem processos mapeados, o trabalho será de revisão e, eventualmente de complementação e em seguida pode-se passar para a definição das atividades que comporão o sistema. No entanto, se não for o caso, o levantamento deverá ser realizado com base em entrevistas e questionários e procedida a documentação que dará origem ao banco de atividades. Em instituições financeiras, as atividades são muitas, como também o número de interrelacionamentos. Isto torna o levantamento mais complexo do que em empresas industriais e por isto, recomenda-se ter na equipe, integrantes com conhecimento profundo das tarefas realizadas em cada área. Em função da complexidade e do número das atividades é interessante que se adote uma metodologia formal para este trabalho, o que poderá auxiliar significativamente.

Uma delas é a IDEF0 (*Integration Definition For Function Modeling*) desenvolvida pela força aérea americana para modelagem dos seus processos e adotada como padrão (FIPS – *Federal Information Processing Standard*) pelo órgão americano NIST (*National Institute of Standards and Technology*). A IDEF0 estabelece padrões para a construção de modelos que envolvem funções sistêmicas (atividades, operações e processos), interrelações

funcionais e modelagem de dados. As partes da norma que dizem respeito à padrões para atividades, interrelacionamentos, operações e processos, poderão auxiliar na elaboração dos questionários de entrevista e na documentação, que será fundamental principalmente em processos grandes e complexos. É recomendável que a metodologia faça parte do treinamento, isto será útil para garantir a uniformidade do material coletado que formará o banco de atividades. Atualmente existem *softwares* que utilizam IDEF0 e até geram bancos de dados de atividades compatíveis com *softwares* de custos ABC.

A quantidade de dados a serem coletados sobre as atividades, também variará em função da aplicação. Em linhas gerais, pelo menos 5 características são necessárias para a definição de uma função ou atividade, que são a entrada, saída, operação realizada, controles das operações e recursos utilizados. Para as aplicações de gestão baseada em atividades e exercícios de redução de custos, outros dados serão importantes para análises de desempenho e ações de melhoria, como tempo de ciclo, tempo de processamento, frequência de utilização, indicadores de produtividade, qualidade e capacidade.

Feito o levantamento, a documentação das entrevistas deve ser reunida e as atividades ordenadas e listadas, com todos os dados necessários para a realização das etapas subsequentes.

3.3.3 Validar atividades e elaborar diagrama de processos

Com as atividades levantadas e classificadas o próximo passo é a validação que pode ser

feita durante a elaboração de um mapa dos processos. Os objetivos são vários, e principalmente em aplicações complexas que envolvem números grandes de atividades é recomendável que se faça isto nesta hora para evitar retrabalhos nas próximas etapas, atrasos e ineficiências que poderão comprometer o sucesso do projeto. Os objetivos principais são:

Uniformizar a linguagem dos nomes e definições dadas às atividades, muitas vezes mal definidos por usuários, organizar a documentação das atividades e processos, atributos, medidas e outras características levantadas. É importante que se tenha uma documentação limpa e completa do sistema, que se constituirá no conjunto de papéis de trabalho para as próximas etapas. Esta será parte da documentação do sistema quando implementado, que será utilizada na manutenção futura.

Realizar a consistência do levantamento através da conciliação de todas as entradas e saídas das atividades, com a montagem dos interrelacionamentos, não só internos, como também os externos à empresa, apontando inclusive os objetos de custeio, se for o caso. Muitos “buracos” serão encontrados no levantamento, entradas e saídas sem origem ou destinos, que foram esquecidas, ou que realmente não são utilizadas e que poderão ser eliminadas como mostrado no próximo item “Analisar e classificar atividades”.

Proporcionar a visualização do fluxo das operações, e visão sistêmica. O fluxo de custos é coincidente com o fluxo operacional, e este mapa será ferramenta de trabalho fundamental, principalmente na definição dos direcionadores e da mecânica de cálculo dos custos.

O nível de detalhe necessário dependerá da aplicação e poderá variar de macro-processos para um caso de gestão estratégica de custos descendo ao nível de micro-atividades, se em um ou mais processos a pretensão for a de realizar exercícios de redução de custos. A utilização de uma metodologia como a IDEF0 e eventualmente um *software* poderão auxiliar significativamente, principalmente em processos complexos como os de muitas instituições financeiras.

3.3.4 Analisar e classificar atividades

Uma vez consistidas e documentadas, antes de se prosseguir é interessante que já se analise e classifique as atividades o que ajudará nas próximas etapas.

A análise das atividades é fundamental, uma vez que nelas está empregada a maior parte dos recursos de uma instituição financeira que são recursos humanos. Consequentemente grande porção do valor é agregado na execução das atividades e o processo deve ser compreendido para que seja gerenciado.

OSTRENGA¹³ sugeriu a classificação em atividades de valor agregado (VA) e atividades sem agregação de valor (NVA) aos olhos do cliente, para o objetivo de guiar esforços de aperfeiçoamento, buscando formas de eliminar atividades NVA e com a utilização de outras técnicas, identificar oportunidades de melhorar a eficiência e eficácia das VA.

¹³ OSTRENGA, Michael et al. Guia da Ernst & Young para gestão total de custos. Rio de Janeiro: Record, 1993. p. 121.

HARRINGTON¹⁴, acrescentou uma nova classe, a VEA, que são as atividades de valor agregado para o negócio, mas não aos olhos do cliente, não podem ser eliminadas, o que não impede de terem seu desempenho melhorado.

MABBERLEY¹⁵ utilizou outra classificação, para aprofundar o entendimento das atividades. As classes básicas sugeridas são atividades de sustentação e atividades operacionais, que ainda podem ser sub-divididas entre fundamentais e discricionárias.

Atividades fundamentais são as essenciais para o funcionamento do negócio, que existem por exemplo para atender uma exigência legal, ou porque se forem eliminadas a operação é interrompida. Normalmente estas incluem todas as atividades de *front office*, que são geradoras de produtos e serviços e as que são necessárias para a manutenção da infraestrutura básica do negócio. Atividades discricionárias podem ou não agregar valor e podem ser eliminadas sem afetar o processo básico de “produção”.

Atividades de sustentação são aquelas não relacionadas a produtos mas que são executadas para a permanência no negócio e podem ser fundamentais (como: Emitir relatório de informações ao BACEN) ou discricionárias (como: Propaganda institucional). Atividades operacionais também podem ser fundamentais (como: Processar conta corrente) como discricionárias (como: Treinar pessoal de operações).

¹⁴ HARRINGTON, James. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron, 1993. P169.

¹⁵ MABBERLEY, Julie. Managing The Future in Financial Institutions. London, Financial Times-Pitman, 1997.p 152-156

Um dos objetivos da classificação é para auxiliar nas análises posteriores de valor agregado e identificação de oportunidades de melhoria de desempenho. Atividades fundamentais, sejam elas de sustentação ou operacionais poderão ser melhoradas mas não eliminadas, o que pode ser feito com as discricionárias, tanto de sustentação como operacionais.

O outro objetivo da classificação é identificar atividades que não são direcionadas a objetos, produtos e serviços, clientes, segmentos de mercado e outros. Na apuração dos custos dos objetos, os custos destas atividades poderão ou não ser absorvidos em uma etapa anterior, aos centros de responsabilidades ou outras atividades. Na maioria das vezes, a absorção destes custos poderá levar a distorções nos custos dos objetos. Para evitar isto, nos demonstrativos de custos de objetos (lista de recursos), os custos destas atividades devem ser mantidos separados, para que sejam cobertos com a margem de contribuição gerada, após os custos plenamente identificáveis.

Deve-se observar, no entanto, que existem atividades de apoio ou *overhead*, cujos custos podem ser alocadas direta ou indiretamente a produtos ou clientes. Exemplos são custos de atividades de supervisão de um centro que podem ser alocadas como recursos das atividades supervisionadas.

3.3.5 Definir centros de atividades

Uma vez classificadas as atividades, estas deverão ser reunidas de uma maneira lógica no que chamamos *cost pools* ou centros de atividades. A identificação dos centro de atividades

dependerá da aplicação, se custeio estratégico, de produtos, rentabilidade de clientes ou objetivos relacionados à gestão de custos operacionais ou processos. O objetivo é agrupar atividades relacionadas ao mesmo processo ou objetos comuns para viabilizar a alocação de recursos. O trabalho é de análise, e poderá ser feito sobre o mapa dos processos e o banco de dados das atividades.

Conceitualmente, o importante é que o menor nível de alocação dos sistemas de custos tradicionais são centros de custos ou departamentos. No ABC estes são centros de atividades, o que possibilita a alocação de recursos em um nível bem mais baixo, como também as alocações subsequentes aos objetos. A estrutura de centros de atividades pode até ser mantida coincidente com uma estrutura existente de centros de responsabilidades, se a aplicação do ABC for simplesmente a de medir rentabilidade por centros de lucro.

3.3.6 Identificar os direcionadores de custos

A aplicação do conceito de direcionadores de custos, como já vimos é o ponto central de diferenciação do ABC para os sistemas tradicionais de custos. NAKAGAWA¹⁶, define direcionador como:

“um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos”

Colocando o direcionador de custo como todo o fator que altera o custo da atividade, os fatores podem ser classificados em:

- fatores que indicam e devem possibilitar o rastreamento dos recursos consumidos pelas atividades, chamados direcionadores ou *cost drivers* de recursos.
- fatores que indicam e devem possibilitar o rastreamento do consumo das atividades na geração de produtos ou serviços, chamados direcionadores ou *cost drivers* de atividades.

A principal característica que deve ser observada na identificação do direcionador é que ele deve ser o melhor indicador do consumo de recursos/ atividade. Isto conceitualmente quer dizer que a sua correlação com o consumo de recursos/ atividade deverá ser próxima de 1.

Os direcionadores devem ser levantados nas entrevistas. Normalmente são identificados pelo bom senso e julgamento, mas muitas vezes não é fácil e exige capacidade analítica.

3.3.6.1 Identificar direcionadores de recursos e definir *pools*

Os tipos de recursos utilizados pelas atividades deverão estar disponíveis no banco de dados das atividades. Em instituições financeiras a maior quantidade de recursos utilizados

¹⁶ NAKAGAWA Masayuki. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1994. p74

é de recursos humanos. Além destes, em geral são normalmente representativos, instalações, tecnologia da informação, telecomunicações, serviços de informação.

Em geral, a fonte de dados de recursos utilizados é o razão geral da contabilidade financeira, com eventuais ajustes necessários. Normalmente a quantidade de contas é grande, inclusive o plano de contas da contabilidade tende a crescer em função da maior fragmentação de dados exigida pelo ABC, e isto torna impraticável a alocação individual de conta por conta de recursos para atividades. Sendo assim, é usual agrupar os recursos em o que chamamos de *pools* de recursos. Mais a frente, estarão apresentadas diretrizes para a definição de *pools* de recursos, mas eles consistem no agrupamento lógico de contas afins, onde se percebe que as distorções para o estabelecimento dos direcionadores serão irrelevantes. Exemplos de *pools* de recursos numa instituição financeira são:

- ❑ Recursos humanos: envolve contas de folha de pagamento, encargos sociais, assistência médica, vale transporte...
- ❑ Telefonia: Contas telefônicas, fax, manutenção de centrais,...
- ❑ Tecnologia da informação: manutenção de micros, licenças de *softwares* básicos,...
- ❑ Instalações: aluguel de escritório, móveis equipamentos da área de trabalho, como micro-computadores,...
- ❑ Serviços de informações: Contas de acessos a agências especializadas de informações do mercado de capitais, crédito, econômicas,...

Os *pools* de recursos poderão variar conforme os centros de atividades, como por exemplo

nos centros com alto grau de automação, evidentemente a estrutura de recursos é outra, exigindo outros tipos de *pools* de recursos.

Definidos os *pools* de recursos passa-se à identificação dos direcionadores de recursos. Uma vez que, numa instituição os maiores custos são os de recursos humanos, estes exigirão a maior precisão na determinação dos direcionadores, que deverão ser o tempo dedicado do pessoal na execução das atividades. Para as instituições que operam no varejo o problema é mais grave, onde há um grande número de atividades voltadas a produtos/serviços de baixo valor agregado e alto volume.

Direcionadores de tempo

Há diversas técnicas de medição, mais ou menos “engenheiradas”, para estimativa do tempo gasto na execução, que será a porção principal do custo da atividade numa instituição financeira. A novidade trazida pelo ABC, que teve contribuições da reengenharia, foi a de trazer novas medidas para o âmbito administrativo principalmente áreas de suporte. Normalmente a medição do tempo é feita para cada profissional, e só depois as bases são convertidas para atividades, pois não é incomum que atividades sejam realizadas por mais de uma pessoa.

Há algumas diretrizes para a escolha do método mais adequado, o que pode trazer maior ou menor precisão nos direcionadores de recursos. Estas diretrizes são função de variáveis próprias das atividades, entre elas a complexidade da atividade, tempo de execução, volume

ou número de vezes que a atividade é executada, custo de obtenção e de manutenção, e também características do processo e da organização, como o nível de detalhe requerido e cultura organizacional. As técnicas mais utilizadas, conforme enumeradas por MABBERLEY¹⁷ são: Auto marcação, média histórica, amostragem, cronometragem, tempos padrão pré-determinados. As definições, forma de coleta, principais vantagens e desvantagens associadas às mesmas são:

Auto marcação: O próprio executante ou operador marca o tempo, elaborando durante o período de coleta, *time sheets* com as atividades executadas no horário de trabalho. O método pode ser utilizado em atividades nas áreas onde há uma variedade grande de produtos ou serviços e baixo volume. É comum encontrar aplicações em empresas de serviços como consultoria e advocacia, onde o custeio é feito por projetos ou casos. Para funcionar, as anotações devem ser preenchidas com honestidade pelos executantes, durante um período de tempo representativo. Uma vantagem é a distribuição do trabalho de coleta entre todos os operadores, o que pode poupar o grupo de desenvolvimento do sistema. Em segundo, ela é de custo relativamente baixo não necessitando de profissionais especializados. As maiores desvantagens são o grande número de dados para processamento e eventuais inconsistências que podem ser geradas no preenchimento em relação ao que foi realmente feito.

¹⁷ MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide To Activity-Based Costing for Financial Institutions. Chicago, Irwin, 1996. P43-50

Média histórica: Este método é indicado para centros com poucas atividades. Consiste na divisão das médias históricas do volume total de produção pelas horas líquidas trabalhadas, para se chegar a um padrão. A maior vantagem é a simplicidade e facilidade do cálculo, mas está sujeito a distorções no cálculo dos padrões, pois se houver mais de uma atividade há a necessidade de se estimar o tempo compartilhado, não leva em conta a ociosidade e também as operações realizadas poderão ter mudado no período de análise.

Amostragem: Consiste em observação direta, do tempo gasto para executar determinada atividade utilizando método amostral, entre várias atividades, envolvendo produtos e serviços ou atividades de suporte. O método pode gerar resultados precisos, e podem ser incluídas na observação outros dados importantes para análise do desempenho da atividade. Os maiores inconvenientes são, primeiro, que o período de coleta poderá ser longo, pois existem atividades esporádicas e outras com sazonalidade significativa. E segundo, os custos de coleta, em função da especialização requerida para o observador.

Cronometragem: É feita também por amostragem, no entanto por observação direta e medição do ciclo de execução. É normalmente usado para a elaboração de padrões de tempo, em geral para atividades muito executadas, ou para outras mesmo que sejam de baixo volume, mas de difícil obtenção do tempo por outros métodos, por exemplo as de frequência muito baixa. A maior desvantagem é que a cultura do cronômetro pode não ser bem aceita em muitas organizações.

Tempos padrão pré-determinados: estas são técnicas da engenharia de processos, e

devem ser aplicadas por profissionais capacitados, o que torna sua aplicação e manutenção caras. Sua aplicação só se justifica para atividades de rotina altamente repetitivas. São citados três métodos MTM (*Methods Time Measurement*), MODAPTS (*Modular Arrangement of Predetermined Time Standards*) e IBC (*Integrated Business Control*). Os métodos utilizam padrões de tempo pré-determinados, definidos em estudos de tempos e movimentos, ou baseados em tempos de procedimentos individuais que, em seguida são aplicados aos movimentos ou procedimentos da atividade para a determinação do tempo consumido.

A escolha da técnica de determinação do tempo deverá ser balizada pelo custo/ benefício da precisão. Eventualmente, a medida de tempo, pode ter outra aplicação que não só a determinação do direcionador. Será básica nas aplicações de redução de custos e gestão baseada em atividades e, neste caso, estas devem integrar a análise do custo/ benefício.

Outros direcionadores de recursos

Outros *pools* de recursos exigirão direcionadores de custos diferentes para alocação às atividades e deverão ser analisados caso a caso. Se houver dificuldade na identificação dos direcionadores pode ser necessária a abertura em mais *pools*, no entanto a decisão deverá ser em função da materialidade do custo. Outro *pool* de recursos e um novo direcionador para um custo que seja inferior a 5% do custo total do *centro de atividades* pode não justificar.

Pool de recursos

Telefonia: Contas telefônicas, fax, manutenção de centrais,...

Tecnologia da informação: manutenção de micros, licenças de *softwares* básicos,...

Instalações: aluguel de escritório, móveis, equipamentos da área de trabalho...

Exemplo de direcionador de recursos

Conta telefônica p/ ramais do centro de atividades

Número de terminais (ex. se utilização de CPUs for significativa o *pool* pode ser dividido e o direcionador ser o tempo de acesso)

Área ocupada ou número de pessoas se houver uniformidade

3.3.6.2 Identificar direcionadores de atividades

Os direcionadores de custos no curto prazo, em geral, são intuitivos, normalmente relacionados a volume ou nível de serviço da atividade, no entanto, sua identificação exige conhecimento detalhado das atividades realizadas nas áreas e deve ser feita junto às pessoas chave dos processos que estão sendo analisado.

Os custos no longo prazo, podem ser influenciados por outros vários fatores, como diversidade da linha de produtos, complexidade, e estes fatores se incluem mais na categoria de direcionadores estratégicos e podem exigir julgamento e capacidade analítica. Estes, em geral, são mais difíceis de se identificar. Alguns exemplos de direcionadores de curto prazo são:

Departamento de Recursos Humanos	Direcionador
Supervisão do departamento	Número de pessoas ou tempo dedicado
Elaboração de folha de pagamento	Número de pessoas da organização
Recrutamento	<i>Turnover</i> de pessoal
Treinamento	Número de pessoas treinadas

Para a análise e definição dos direcionadores de atividades COOPER¹⁸ recomenda a observação de três fatores:

- ❑ a facilidade para obtenção dos dados requeridos pelo direcionador (custo mensuração/custo da não precisão).
- ❑ grau de correlação com o consumo de recursos, (deve ser o mais próximo de 1)
- ❑ comportamento induzido pelo direcionador (efeitos comportamentais)

Estes fatores colocados por COOPER, têm uma série de implicações para a identificação do direcionador correto. OSTRENGA¹⁹ et al. expõem outros fatores que auxiliam na prática da identificação dos direcionadores e na consolidação das atividades:

- ❑ custos das atividades devem ser examinados para localizar aquelas que têm custo

¹⁸ COOPER, Robin. The Rise of Activity-Based Costing – Part Three: How many cost drivers do you need, and how do you select them? *Journal of Cost Management*. Winter, 1989, p. 34-36.

¹⁹ OSTRENGA, Michael et al. *Guia da Ernst & Young para gestão total de custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993. p. 192-193.

insignificante.

- ❑ cada grupo de atividades deve ser definido, tendo em mente a alocação dos custos aos objetos;
- ❑ atividades que têm a mesma causa básica são candidatas à possível consolidação;
- ❑ atividades de classes diferentes devem ser deixadas em separado na identificação das que devem ser utilizadas para expor os custos dos objetos.

De posse destas diretrizes, que realmente auxiliam muito na prática da definição dos direcionadores, um bom passo inicial é classificar as atividades por uma estimativa dos seus custos, feita com base nos tempos de duração ou volume, uma vez que, à esta altura ainda não se terão os custos calculados. A relevância dos custos auxiliará as decisões que terão de ser tomadas nos próximos passos.

Em seguida, pode-se identificar as atividades que apontam para o mesmo objeto, sejam eles produtos, clientes ou outras atividades, no caso de uma função de suporte ou *overhead*. Esta tarefa será facilitada se for utilizado o diagrama de processos, que reflete o fluxo de custos. Sobre estas, analisar seus possíveis direcionadores, ou seja, se o comportamento dos custos das atividades que apontam para o mesmo objeto forem correlacionadas às mesmas causas elas poderão ser agrupadas. Se os direcionadores não forem os mesmos, a definição deve ser guiada pelo princípio da relevância, que induzirá à análise do custo benefício de se ter e manter atividades separadas com direcionadores diferentes.

É importante observar que, quanto maior o custo estimado da atividade, maior será a

receitas, como taxas e comissões e custos diretos de produtos. Para estes as fontes poderão ser os sistemas de transações operacionais e sistemas comerciais. Não se estará livre de lançamentos manuais, pelo menos no início da operação do ABC, enquanto não se desenvolverem ou adaptarem *softwares* para processamento eletrônico.

Dados estatísticos

A maioria dos dados estatísticos deverão ser coletados no ponto de origem, que são relativos aos direcionadores de recursos e atividades, e medidas várias, que podem ser necessárias para atividades, dependendo da aplicação. Em geral, a coleta de dados é demorada, tanto pelas dificuldades do levantamento, quanto pelo número de fontes e, se a coleta não for iniciada, tão logo os dados e fontes estejam especificados, poderão haver atrasos significativos no projeto.

3.4. MODELAR O SISTEMA

3.4.1 Selecionar *software*

A implantação de um sistema ABC para operação regular exigirá um *software* desenvolvido ou pacote, que normalmente poderá se adaptar a qualquer aplicação. Neste caso, deverão ser desenvolvidas interfaces automáticas para captura de dados da contabilidade e eventualmente de outros sistemas, como os de transações operacionais e comerciais, possivelmente requeridas para aplicações de custeio de produtos ou rentabilidade de clientes.

Uma vez decidido que o sistema operará em bases regulares, é interessante que o *software* de custos seja adquirido tão logo inicie o processo de levantamento de atividades, pois já poderá ser utilizado durante todo o processo e a fase de testes, o que encurtará o período de adaptação.

Existem também *softwares* para modelagem de processos, que são de grande utilidade no mapeamento e documentação dos processos e atividades, inclusive podem ser compatíveis com o *software* de custos, possibilitando o intercâmbio de informações.

Para a produção das informações gerenciais de custos e rentabilidade, os mais indicados são os EIS (*Executive Information Systems*), que proporcionam grande flexibilidade, rapidez e são amigáveis, para a geração de qualquer tipo de consulta, desde que os dados de custos

existam na base do ABC no nível desejado.

Um exercício isolado do ABC, seja ele de redução de custos, ou para simulação de cenários estratégicos, poderá ser desenvolvido em planilha eletrônica, como também, até mesmo pequenos sistemas gerenciais para operação regular, utilizando os recursos existentes hoje nas planilhas.

3.4.2 Estabelecer modelo de alocação dos custos

Um *software* para operação regular, já terá implícito um modelo de alocação dos custos, e a montagem do sistema para operação é simples e amigável, a partir da entrada dos dados estáticos, contas de custos, direcionadores, atividades e seus atributos, associações entre atividades e objetos. Numa planilha eletrônica todo o sistema deverá ser construído, e o modelo de alocação dos custos especificado. A Figura 3.2, apresentada abaixo, sintetiza o modelo básico de alocação.

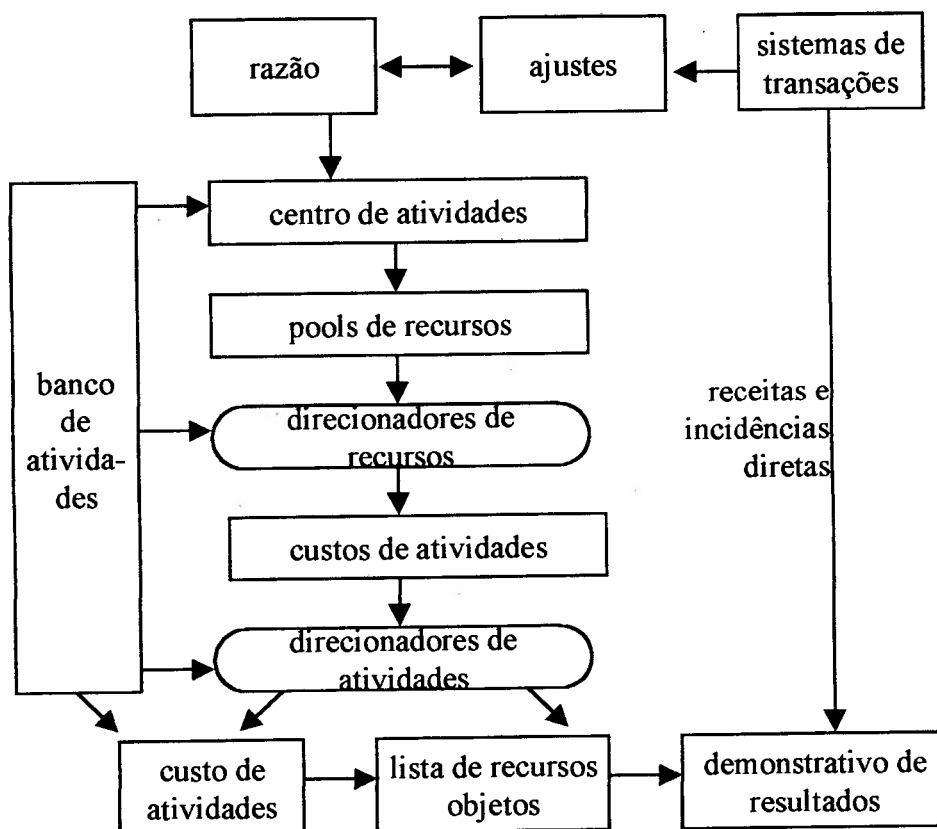


Figura 3.2: Modelo de alocação de custos baseado em atividades.

Razão contábil e relatórios gerenciais: A maioria dos dados de custos estará disponível no razão contábil que, não raro, terá de sofrer ampliações no seu plano de contas para atender a necessidade de informações de nível mais baixo. Relatórios gerenciais também poderão ser utilizados, principalmente em aplicações que adotem outras bases de custos que não a de custos correntes como, custos orçados, projeções ou padrões.

Ajustes: Devem ser expurgadas alocações ou rateios, porventura realizados em algumas contas, e proceder ajustes, caso a estrutura de centros de responsabilidade, normalmente existente, não coincida com a estrutura de centros de atividades.

Pools de recursos: Uma vez ajustados, os recursos são reunidos em *pools*, que são contas sintéticas de recursos, para cada centro de atividade. Isto deve ser feito, porque seria inviável a alocação de conta por conta de recursos às atividades. O número de *pools* dependerá da precisão desejada, em função do número de direcionadores. A decisão dependerá da materialidade da distorção em se trabalhar com menor número de *pools*. Nada impede, entretanto, que algum custo representativo atribuível a uma atividade específica possa ser tratado em separado dos demais *pools* de recursos e alocado individualmente.

Custeio das atividades: custos de cada *pool* são alocados às atividades do centro de atividades, dividindo-se o saldo do *pool*, pelo valor do direcionador e multiplicando-se pela taxa ou valor correspondente à atividade. O custo da atividade será a somatória dos valores alocados de todos os *pools*.

Alocação de custos de atividades de apoio ou *overhead*: normalmente são os custos de atividades de supervisão dos centros de atividades. Uma vez calculados os custos das atividades, estes custos de supervisão podem ser alocados pelo direcionador de recursos humanos (geralmente tempo dedicado ou número de pessoas), pelo mesmo método utilizado no custeio das atividades.

Custeio dos objetos: Os custos das atividades fim são alocados aos objetos, dividindo-se o custo da atividade pelo valor do direcionador e multiplicando-se pela taxa ou valor correspondente a aquele objeto.

Alocação de outros custos aos objetos: No caso de produtos, ou grupo de produtos, normalmente são custos diretos (como cartões magnéticos, talões de cheque, formulários e outros) e custos de juros. No caso de clientes, são custos gerados no relacionamento com clientes, diretamente identificáveis a clientes individuais ou grupos.

Atividades de sustentação: Não são alocadas a objetos, a menos que se adote um critério de absorção total e, neste caso, a alocação é feita em uma etapa anterior, por exemplo ao centro de atividade, numa base arbitrada. Para apuração do resultado, os custos das atividades de sustentação podem ser atribuídos aos produtos, para serem cobertos pela margem de contribuição gerada depois dos custos diretos, custos das atividades e juros.

3.4.3 Definir e relatórios e apresentação dos resultados

Os relatórios são a produção final do sistema, e deverão refletir as informações necessárias para a gestão. Se não forem definidos adequadamente, todo o esforço do desenvolvimento do sistema terá sido em vão. As informações geradas pelo ABC representam mudanças significativas na cultura e na maneira de gerir a empresa e, para que isto realmente aconteça, a forma de apresentação dos seus resultados é fundamental.

Sendo assim, na elaboração dos *layouts*, deve se ter em mente os fatores que façam com que o relatório exerça o papel de catalisador do processo de mudança. Para tal, deve-se pensar na adequação da informação nos vários níveis de decisão, detalhamento das informações, análises comparativas, e outras características que possam transmitir a segurança necessária, para que as informações passem a ser adotadas no processo decisório.

4. ANÁLISE DE CASO

Este é um caso real de consultoria, realizado no segundo semestre de 1997. Tem o objetivo de ilustrar aplicações do custeio baseado em atividades e a metodologia apresentada no capítulo 3. Agradecemos à Diretoria do Banco, que gentilmente concordou em ceder as análises para apresentação nesta dissertação, apenas com as ressalvas de não divulgar o nome e de proceder alterações nos principais números apresentados. Sendo assim, passamos a denominá-lo Banco ABC, realizamos as alterações e fizemos algumas simplificações, procurando, contudo, não prejudicar a finalidade didática do caso.

4.1 BACKGROUND

O ABC é um banco/ corretora de pequeno/ médio porte que atua basicamente no mercado de capitais. É sediado em São Paulo e mantém uma pequena filial no Rio de Janeiro. Os principais negócios e produtos do ABC estão apresentados na Tabela 4.1 da página seguinte.

A diretoria do Banco ABC contatou a empresa de consultoria, para que realizasse uma análise no sistema de custeio que estava em operação. O objetivo era o de avaliar a precisão das informações produzidas para fins de apuração de resultados por centro lucro. O Diretor de Controladoria colocou que a alocação dos custos indiretos, feitas por rateio, estava sendo alvo de muitas críticas. Os gerentes recebiam bônus pela rentabilidade dos seus centros de lucro e, a cada final de mês, eram instauradas polêmicas desgastantes sobre as cargas de

custos indiretos alocadas a cada centro. Frente às reclamações de injustiças, o *Controller* não tinha mais argumentos para justificar as bases de rateio, assim como, os efeitos nestas bases, de mudanças na estrutura do Banco, por conta dos ajustes no seu quadro de funcionários.

Área de negócios/ Centros de lucro	Negócios	Part % resultado da área	Part % resultado final
Banco			
Tesouraria doméstica	Arbitragem: CDI, Títulos públicos, Derivativos, Moedas, Índices Futuros, Ações, Opções.	70%	38,5%
Administração de Fundos	Produtos: Fundos diversos de renda fixa, variável e mista.	19%	10,5%
Crédito	Produtos: Cessões de crédito, Antecipação de Receita Orçamentária, Cobrança de Títulos.	10%	5,5%
Captação	Produtos: CDBs e Swaps	1%	0,5%
		100%	55,0%
Corretora			
Bolsas	Produtos: Corretagem com Ações e opções	64%	28,8%
Mercantil e Futuros	Produtos: Corretagem e operações estruturadas com Índices, Moedas e outros produtos da BMF	36%	16,2%
		100%	45,0%
		100,0%	

Tabela 4.1: Participação dos negócios e produtos do Banco ABC nos resultados.

O ABC contava na época com 116 funcionários. A folha de pagamento, acrescida de encargos sociais e outros benefícios, representava 60% dos custos totais, excetuando-se os custos financeiros. Os custos “indiretos”, relativos às funções de suporte, nas quais estavam

lotados 61 dos 116 funcionários, correspondiam a 42% do total. As Tabelas 4.2 a 4.4, nas páginas seguintes, mostram a estrutura de custos, de acordo com o plano de contas sintético (21 contas) e, de centros de responsabilidades, que é composta de 9 centros de lucro (geradores de receitas) e 15 centros de custos (funções de suporte).

Ficou acordado que os produtos do trabalho seriam uma análise crítica do sistema atual, quanto à sua capacidade de gerar informações acuradas para apuração de rentabilidade por centro de lucro, assim como apontar eventuais sugestões de melhorias no método de alocação dos custos indiretos e na geração de outras informações importantes para a gestão. Ficaram fora do escopo: análises dos processos de alocação de receitas, incidências diretas sobre as receitas e custos financeiros.

Tabela 4.2: Custos diretos por centro de lucro- Banco ABC												
PERÍODO: JAN-JUN/97 (R\$ mil)	BOLSAS	MERCANTIL	CAPTAÇÃO	TESOURARIA	TESOURARIA	CRÉDITO	CORPORATE	FUNDOS	FISCAL	TOTAL		CUSTO
		FUTUROS		DOMÉSTICA	INTERNACIONAL					Custo	Part%	
(01) FOLHA/ HONORÁRIOS	285,5	195,3	88,0	325,0	7,3	63,1	95,9	28,3	8,4	1.096,7	44,2%	2.193,5
(02) ENCARGOS SOCIAIS	96,1	54,8	22,1	93,6	3,3	10,6	22,6	10,2	-	313,4	12,6%	626,7
(03) TELEFONIA	101,1	28,5	6,4	59,5	0,9	4,9	1,4	0,9	-	203,6	8,2%	407,3
(04) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	8,2	2,9	1,6	35,4	1,7	0,1	0,7	2,0	-	52,7	2,1%	105,3
(05) ASSESSORIAS	21,1	16,3	6,7	68,0	13,0	12,2	5,7	14,0	11,0	168,0	6,8%	336,0
(06) PUBLICIDADE	0,2	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,7	0,0%	1,3
(07) REFEIÇÕES	3,8	3,7	0,8	5,0	0,0	2,0	0,7	-	-	16,0	0,6%	32,0
(08) SERVIÇOS PRESTADOS	5,1	3,1	4,6	44,0	0,5	1,5	1,4	0,7	-	61,0	2,5%	122,1
(09) SERVIÇOS GERAIS	2,0	1,0	1,3	2,8	0,2	2,1	0,4	0,2	-	10,0	0,4%	20,0
(10) MATERIAIS DE EXPEDIENTE	3,5	2,0	2,2	3,0	0,2	0,7	0,3	0,3	-	12,2	0,5%	24,3
(11) TREINAMENTO	-	2,1	1,3	2,5	-	-	-	-	-	5,9	0,2%	11,8
(12) VIAGENS E ESTADIAS	8,0	0,5	-	6,0	-	9,1	4,8	-	-	28,4	1,1%	56,7
(13) LOCAÇÃO	37,4	24,0	21,1	39,6	3,6	7,5	5,0	5,8	-	144,0	5,8%	288,1
(14) CONTRIBUIÇÕES	1,3	0,4	0,1	0,6	0,0	0,2	0,0	0,0	-	2,7	0,1%	5,4
(15) ENERGIA ELÉTRICA	0,7	-	-	1,5	-	-	-	-	-	2,2	0,1%	4,4
(16) ASSINATURAS	0,2	0,2	0,1	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-	1,9	0,1%	3,8
(17) SEGUROS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,2	0,0%	0,4
(18) VEÍCULOS	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	-	-	-	1,3	0,1%	2,6
(19) ASSISTÊNCIA MEDICA	19,0	9,6	2,7	29,7	0,3	3,6	12,4	0,6	-	78,1	3,1%	156,1
(20) COMISSÕES	78,1	90,9	4,5	-	-	15,8	-	-	-	189,2	7,6%	378,5
(21) DEPRECIAÇÃO	7,0	1,8	23,3	36,7	3,8	10,3	6,0	6,9	-	95,8	3,9%	191,7
TOTAL	678,6	437,3	187,0	755,7	34,7	143,9	157,4	70,0	19,4	2.484,0	100,0%	4.968,0
PARTICIPAÇÃO %	27,3%	17,6%	7,5%	30,4%	1,4%	5,8%	6,3%	2,8%	0,8%	100,0%		

Tabela 4.3: Custos diretos por centro de custos - Banco ABC												
PERÍODO: JAN-JUN/97 (R\$ mil)	DIRETORIA	SECRETARIA	TECNOLOGIA	LIQUIDAÇÃO	AUDITORIA	ADMINISTRAÇÃO	RECURSOS	CONTROLADORIA	CUSTÓDIA	ANÁLISE DE	BACK OFFICE	BACK OFFICE
		GERAL	INFORMAÇÃO	GERAL			HUMANOS			INVESTIMENTOS	CRÉDITO	FUNDOS
(01) FOLHA/ HONORÁRIOS	159,1	-	51,9	47,7	-	106,2	38,5	237,9	77,3	-	25,1	29,8
(02) ENCARGOS SOCIAIS	6,5	-	17,8	19,4	-	57,6	11,2	78,3	27,1	-	9,7	9,2
(03) TELEFONIA	4,5	-	2,8	3,1	-	11,0	0,7	13,6	8,6	1,1	2,1	2,0
(04) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	0,1	-	11,1	21,1	-	0,3	0,2	10,9	0,1	0,1	0,0	15,6
(05) ASSESSORIAS	4,7	-	2,0	3,1	-	18,0	1,7	18,7	3,4	0,7	1,7	8,1
(06) PUBLICIDADE	60,1	-	0,1	0,1	-	0,2	0,0	0,3	0,1	-	0,0	3,9
(07) REFEIÇÕES	1,9	-	0,2	0,1	-	0,5	0,2	1,4	1,1	-	0,0	0,2
(08) SERVIÇOS PRESTADOS	1,9	-	2,5	31,3	-	9,2	1,4	12,5	4,0	-	1,4	1,4
(09) SERVIÇOS GERAIS	0,3	-	5,3	1,8	-	8,1	1,5	4,9	2,4	-	0,8	2,1
(10) MATERIAIS DE EXPEDIENTE	0,9	-	2,2	3,0	-	7,5	0,9	8,5	4,2	0,3	2,5	3,2
(11) TREINAMENTO	0,7	-	-	-	-	0,4	0,3	1,1	-	-	-	1,1
(12) VIAGENS E ESTADIAS	0,6	-	-	-	-	0,3	-	0,0	-	-	-	-
(13) LOCAÇÃO	(36,7)	-	8,9	17,9	-	45,7	3,8	64,3	19,1	-	10,2	10,5
(14) CONTRIBUIÇÕES	0,3	-	0,1	0,1	-	0,8	1,8	1,0	0,3	-	0,1	2,7
(15) ENERGIA ELÉTRICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(16) ASSINATURAS	0,3	-	0,1	0,1	-	0,2	0,0	1,1	0,1	-	0,0	0,0
(17) SEGUROS	0,0	-	0,0	0,0	-	0,1	0,0	0,1	0,0	-	0,0	0,0
(18) VEÍCULOS	6,1	-	0,0	0,0	-	0,1	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0
(19) ASSISTÊNCIA MEDICA	34,0	-	3,9	2,8	-	11,9	1,2	11,7	5,1	-	1,9	2,3
(20) COMISSÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(21) DEPRECIACÃO	5,7	-	8,1	15,8	-	9,6	5,2	53,9	1,4	-	10,4	11,2
TOTAL	251,0	0,0	117,0	167,6	0,0	287,6	68,5	520,3	154,4	2,1	66,0	103,3
PARTICIPAÇÃO %	13,7%	0,0%	6,4%	9,2%	0,0%	15,8%	3,8%	28,5%	8,5%	0,1%	3,6%	5,7%

Tabela 4.4: Custos diretos por centro de custos - Banco ABC (Cont...)							
PERÍODO: JAN-JUN/97	ADMINISTRAÇÃO	ECONÔMICA	DIRETORIA	TOTAL		CUSTO ANUALIZADO	
	RJ		COMERCIAL	Custo	Part%	Todos Indiretos	Controladoria
(01) FOLHA/ HONORÁRIOS	15,9	4,3	-	793,9	43,5%	1.587,8	475,9
(02) ENCARGOS SOCIAIS	12,0	3,1	-	251,8	13,8%	503,6	156,5
(03) TELEFONIA	0,1	0,6	-	50,4	2,8%	100,7	27,2
(04) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	0,0	0,2	-	59,6	3,3%	119,2	21,7
(05) ASSESSORIAS	2,3	5,7	-	70,1	3,8%	140,2	37,4
(06) PUBLICIDADE	0,0	0,0	-	64,9	3,6%	129,8	0,7
(07) REFEIÇÕES	0,1	0,0	-	5,9	0,3%	11,8	2,9
(08) SERVIÇOS PRESTADOS	0,9	1,5	-	68,1	3,7%	136,2	25,0
(09) SERVIÇOS GERAIS	1,0	0,2	-	28,3	1,5%	56,6	9,8
(10) MATERIAIS DE EXPEDIENTE	0,5	0,2	-	34,0	1,9%	68,0	17,0
(11) TREINAMENTO	-	1,6	-	5,1	0,3%	10,2	2,2
(12) VIAGENS E ESTADIAS	0,3	3,0	-	4,2	0,2%	8,4	0,0
(13) LOCAÇÃO	5,8	15,1	-	164,6	9,0%	329,2	128,6
(14) CONTRIBUIÇÕES	0,2	0,0	-	7,4	0,4%	14,7	2,1
(15) ENERGIA ELÉTRICA	0,9	-	-	0,9	0,0%	1,7	-
(16) ASSINATURAS	0,0	0,0	-	1,9	0,1%	3,8	2,2
(17) SEGUROS	0,0	0,0	-	0,3	0,0%	0,6	0,2
(18) VEÍCULOS	0,0	0,0	-	6,3	0,3%	12,6	0,1
(19) ASSISTÊNCIA MEDICA	4,6	0,3	-	79,7	4,4%	159,3	23,4
(20) COMISSÕES	-	-	-	-	0,0%	-	-
(21) DEPRECIACÃO	2,1	5,7	-	129,0	7,1%	258,0	107,8
TOTAL	46,7	41,6	0,0	1.826,2	100,0%	3.652,4	1.040,6
PARTICIPACÃO %	2,6%	2,3%	0,0%	100,0%			

4.2. ABORDAGEM UTILIZADA

Na entrevista inicial com a diretoria do Banco ABC, foram expostas: visões macro da estrutura de custos e de centros de responsabilidade; do modelo de alocação do sistema utilizado; características operacionais básicas do Banco ABC e um quadro dos principais negócios do banco. Estas informações foram suficientes para a elaboração da proposta de trabalho, já com base na percepção de que o sistema de custeio adotado poderia realmente apresentar distorções nas informações que objetivava produzir. Além disso, o sistema aparentava falhas na capacidade de gerar outras informações importantes para a gestão, tendo em vista o ambiente competitivo ao qual o setor está exposto atualmente e a necessidade de se empreender ações para a manutenção da sua rentabilidade, uma vez que as margens nos negócios básicos foram reduzidas.

Para este caso de análise do sistema de custos, a abordagem a adotar seria:

- entender os negócios e produtos do Banco, assim como as informações importantes para a gestão;
- aprofundar o conhecimento do modelo atual de custeio e das informações produzidas pelo mesmo;
- analisar criticamente o sistema e gerar conclusões e recomendações.

A conclusão destas etapas já seria suficiente para preencher o escopo negociado com o

em seguida, a alocação dos custos indiretos (funções de suporte) aos centros de lucro. Para isto, são adotadas bases de rateio e o processamento é feito em planilhas eletrônicas.

Os critérios utilizados para a formação das bases de rateio foram:

- ❑ alocação equitativa: custos da Secretaria Geral, Auditoria, Recursos Humanos, Administração SP e Diretoria.
- ❑ estimativa de tempo dedicado: custos da Controladoria, Tecnologia da Informação, Liquidação Geral, Assessoria Econômica, Administrativo RJ, Back-office de Crédito, Back-office de Fundos e Custódia.

O principal objetivo do sistema é a apuração de resultados por centro de lucro. Ao final do período, são alocadas aos centro de lucro, as receitas, incidências diretas sobre as receitas e custos financeiros (o processamento destes estes ficaram de fora do escopo do trabalho), que são confrontados com os custos totais (diretos mais os indiretos recebidos por rateio). Feito isso, é auferido o resultado por centro.

Outra utilização importante do sistema é a gestão dos custos por centro. O sistema de custos alimenta o orçamento, que é feito da forma tradicional, em base mensal, uma vez por ano. Cada centro de responsabilidade elabora o seu, com base nos custos históricos realizados e orientações da Diretoria, sobre limites a serem respeitados ou cortes a realizar. O controle orçamentário é realizado pela Controladoria que, com base nos custos mensais realizados, procede a análise das variances. A Tabela 4.5 contendo as bases de rateio está apresentada na página seguinte.

Tabela 4.5: Bases de rateio adotadas - Banco ABC			CORRETORA		BANCO							Todos
			BOLSAS	MERCANTIL FUTUROS	CAPTACÃO	TESOURARIA DOMÉSTICA	TESOURARIA INTERNACIONAL	CRÉDITO	CORPORATE	FUNDOS	FISCAL	
CUSTOS INDIRETOS	No funcionários		21	15	4	9	2	2	0	2	0	55
	61	Base de rateio										
DIRETORIA	3	Equitativa	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
SECRETARIA GERAL	3	Equitativa	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
AUDITORIA	1	Equitativa	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
TECNOLOGIA	3	Tempo dedicado	25,00%	25,00%	10,00%	10,00%	10,00%	15,00%	0,00%	10,00%	0,00%	105,00%
LIQUIDACÃO GERAL	4	Tempo dedicado	25,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	15,00%	0,00%	20,00%	0,00%	100,00%
ADMINISTRAÇÃO SP	17	Equitativa: Todos exceto gerente	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
Gerente	1	Tempo dedicado	25,00%	12,00%	15,00%	5,00%	3,00%	25,00%	0,00%	15,00%	0,00%	100,00%
RECURSOS HUMANOS	1	Equitativa	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
CONTROLADORIA	2	Tempo: Depto Fiscal	25,00%	25,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	100,00%
	9	Tempo: Contabilidade gerencial	40,00%	35,00%	7,00%	5,00%	1,00%	5,00%	0,00%	7,00%	0,00%	100,00%
	6	Tempo: Suporte técnico	11,75%	11,75%	12,25%	30,25%	10,00%	12,25%	0,00%	11,75%	0,00%	100,00%
CUSTÓDIA	6	Tempo dedicado	72,00%	22,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	100,00%
ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	0	Equitativa	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,03%
BACK OFFICE CRÉDITO	2	Tempo dedicado	37,85%	10,35%	7,85%	0,40%	1,35%	41,85%	0,00%	0,35%	0,00%	100,00%
BACK OFFICE FUNDOS	3	Tempo dedicado	0,00%	0,00%	70,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	100,00%
ADMINISTRAÇÃO RJ	2	Tempo dedicado	10,00%	0,00%	0,00%	90,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ECONÔMICA	1	Tempo dedicado	10,00%	15,00%	5,00%	50,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

4.4. CUSTEIO POR ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA

Analisado o sistema de custeio atual, apresentamos a seguir, o exercício de custeio por atividades sobre os custos da Controladoria, que representa o maior custo, dentre os centros de suporte. Foi utilizada a metodologia de implantação apresentada no capítulo 3, no entanto, adequada para a simplicidade deste caso.

Equipe do projeto

A equipe foi constituída pelo consultor externo, o gerente de controladoria e o encarregado de custos. Ao consultor coube a organização, a definição do plano de trabalho, a realização de um breve treinamento na metodologia do custeio por atividades, o controle de qualidade. Além disso, ficaram sob responsabilidade do consultor, as análises e apresentações dos resultados para a Diretoria. O gerente, detentor de profundo conhecimento das atividades da área, organizou e participou diretamente das entrevistas com o pessoal, para o levantamento dos dados de atividades e direcionadores, acompanhado pelo consultor. E ao encarregado de custos, coube o desenvolvimento das bases de dados, *software* de processamento e coleta de dados.

4.4.1. Levantamento de dados

Objetos de custeio

Em se tratando de uma aplicação voltada para apuração de resultados por centro de responsabilidade, os objetos de custeio são os próprios centros de lucro do Banco ABC:

Banco	Corretora
Captação	Bolsas
Tesouraria doméstica	Mercantil e Futuros
Tesouraria internacional	
Crédito	
Corporate	
Fundos	
Fiscal	

Banco de atividades

Na Controladoria trabalham 13 pessoas e a estrutura organizacional do departamento está apresentada na Figura 4.1 a seguir.

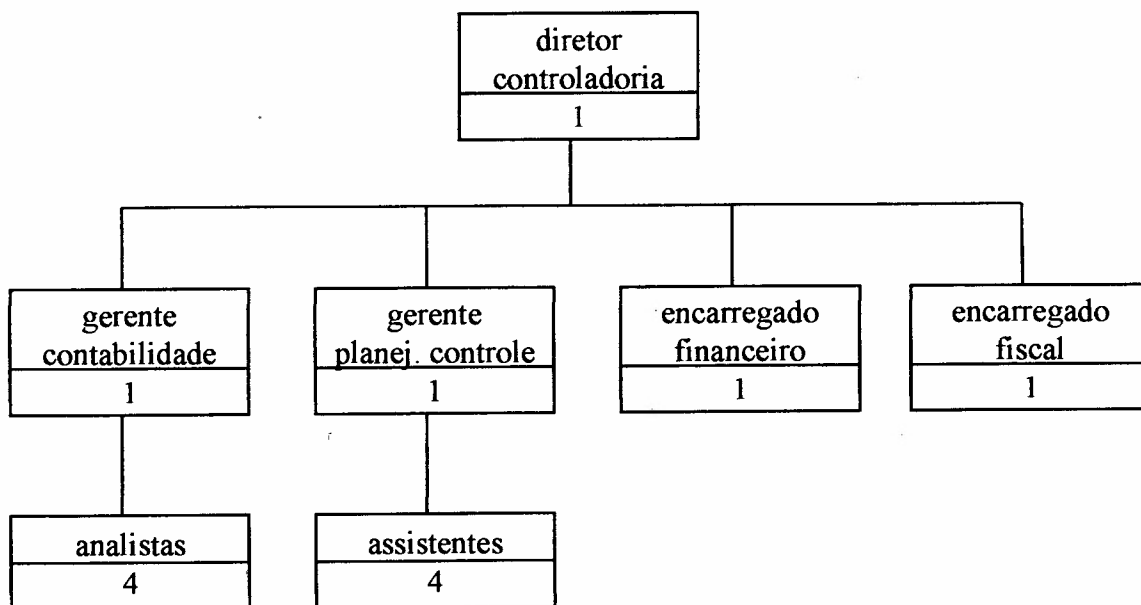


Figura 4.1: Organograma da Controladoria do Banco ABC.

Foram identificadas 75 atividades. O nível de detalhe foi grande, no entanto adequado ao objetivo do exercício.

Centros de atividades

O centros de atividades também foram definidos no menor nível, o das próprias pessoas das áreas, de maneira a facilitar a alocação de recursos. No entanto, observou-se que a quase totalidade das atividades eram realizadas por uma só pessoa.

Direcionadores de recursos

<u>Recursos da Controladoria</u>	<u>Participação na estrutura</u>
Recursos Humanos	63%
Tecnologia da Informação	18%
Locações	12%
Outros	<u>7%</u>
	100%

Tabela 4.6: Estrutura de recursos da Controladoria – Banco ABC

O conceito de *pool* de recursos acabou não sendo utilizado. Uma vez que os centros de atividades se constituíam nas próprias pessoas, ao analisar a estrutura de recursos da Controladoria, observou-se que o direcionador de recursos poderia ser um só, o tempo dedicado na execução das tarefas.

A utilização dos recursos de Tecnologia da Informação e Locação era comum para todas as atividades. A participação de 7% de “outros”, que poderia gerar alguma imprecisão nos resultados, foi considerada irrelevante.

Considerou-se que nenhuma metodologia, das apresentadas para medição de tempos, se justificaria ao propósito deste exercício e as estimativas foram realizadas pelos próprios executantes das tarefas.

Direcionadores de atividades

Os direcionadores de atividades estão apresentados nas tabelas 4.7 a 4.9 (Custeio dos objetos).

Fontes de dados

Todos os dados financeiros foram obtidos do razão contábil. Dados estatísticos se resumem nos direcionadores de atividades, que foram levantados nas origens, para cada atividade.

4.4.2. Alocação dos custos por atividades

O modelo foi montado em planilha eletrônica e a mecânica de cálculo está mostrada na Figura 4.2 da página seguinte.

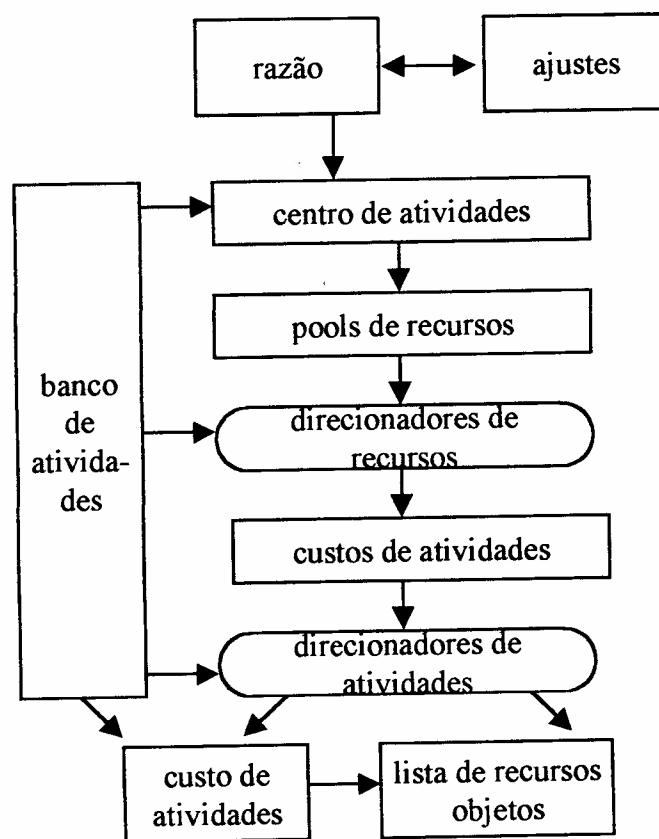


Figura 4.2. Modelo de alocação de custos por atividades – Banco ABC.

A seguir estão apresentadas as tabelas de cálculo e resultados do custeio por atividades:

- ❑ Tabelas 4.7 a 4.9: Custeio das atividades
- ❑ Tabelas 4.10 a 4.12: Custeio dos objetos
- ❑ Tabela 4.13: Resultado comparativo

Tabela 4.7: Custeio das atividades - Banco ABC		Rec. Humanos	Locação	Outros custos	Total	Alocação de custos de atividades de supervisão e outras internas da área				
(Custos anualizados em R\$ mil - 1997)		655,73	128,59	256,32	1.040,64					
		63%	12%	25%	100%					
CONTROLADORIA					Custo atividade	Alocação Diretoria	Alocação gerentes	Alocação outras	Custo atividade	
DIRETOR	100%	78,69	9,89	19,72						
Gerenciar Contabilidade	25%	19,67	2,47	4,93	27,07	(27,07)	-	-	-	-
Gerenciar Fiscal	20%	15,74	1,98	3,94	21,66	(21,66)	-	-	-	-
Gerenciar PC	40%	31,47	3,96	7,89	43,32	(43,32)	-	-	-	-
Gerenciar Financeiro	10%	7,87	0,99	1,97	10,83	(10,83)	-	-	-	-
Planejamento tributário	5%	3,93	0,49	0,99	5,41	-	5,41	-	5,41	5,41
ENCARREGADO DO FINANCEIRO	100%	45,90	9,89	19,72						
Controlar operações de Swap	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	0,54	4,32	-	4,32	1,08
Controlar emissões e liquidações de CDB's (Open)	20%	9,18	1,98	3,94	15,10	2,17	17,27	-	17,27	4,32
Efetuar lançamentos de Cetip (Open)	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	0,54	4,32	-	4,32	1,08
Elaborar informativo Bacen s/ compulsório CDB	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	0,54	4,32	-	4,32	1,08
Efetuar fechamento contábil (Open)	20%	9,18	1,98	3,94	15,10	2,17	17,27	-	17,27	4,32
Elaborar informativos Selic 1088 e 2132	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	0,54	4,32	-	4,32	1,08
Calcular caixa de fundos	20%	9,18	1,98	3,94	15,10	2,17	17,27	-	17,27	4,32
Auxiliar implantação sistema	20%	9,18	1,98	3,94	15,10	2,17	17,27	-	17,27	(17,27)
GERENTE DA CONTABILIDADE	100%	65,57	9,89	19,72						
Gerenciar área - Analista 1	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,71	12,23	(12,23)	-	-
Gerenciar área - Analista 2	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,71	12,23	(12,23)	-	-
Gerenciar área - Analista 3	25%	16,39	2,47	4,93	23,80	6,77	30,56	(30,56)	-	-
Gerenciar área - Analista 4	20%	13,11	1,98	3,94	19,04	5,41	24,45	(24,45)	-	-
Atender fiscais	5%	3,28	0,49	0,99	4,76	1,35	6,11	-	6,11	-
Analisar, conferir, ajustar e remeter balanços p/ CVM	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,71	12,23	-	12,23	-
Analisar, conferir, ajustar e remeter balanços p/ Bacen	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,71	12,23	-	12,23	-
Fornecer informações s/ risco de crédito e contas p/ Bacen	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,71	12,23	-	12,23	-

Tabela 4.8: Custeio das atividades - Banco ABC		Rec. Humanos	Locação	Outros custos	Total	Alocação de custos de atividades de supervisão e outras internas da área					
(Custos anualizados em R\$ mil - 1997)		p 2/3									
ANALISTA 1	100%	45,90	9,89	19,72							
Elaborar balancete mensal do Banco	45%	20,66	4,45	8,87	33,98	-	33,98	5,50	39,48	-	39,48
Elaborar balancete mensal de controladas	40%	18,36	3,96	7,89	30,20	-	30,20	4,89	35,09	-	35,09
Fornecer informações s/ compulsório de Aro	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	-	3,78	0,61	4,39	-	4,39
Fornecer informações s/ compulsório p/ Bacen	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	-	3,78	0,61	4,39	-	4,39
Fornecer informações s/ compulsório p/ CVM	5%	2,30	0,49	0,99	3,78	-	3,78	0,61	4,39	-	4,39
ANALISTA 2	100%	45,90	9,89	19,72							
Elaborar balancete mensal do Banco	100%	45,90	9,89	19,72	75,51	-	75,51	12,23	87,73	-	87,73
ANALISTA 3	100%	45,90	9,89	19,72							
Elaborar balancete mensal da Corretora	100%	45,90	9,89	19,72	75,51	-	75,51	30,56	106,07	-	106,07
ANALISTA 4	100%	39,34	9,89	19,72							
Elaborar balancete mensal de Fundos	90%	35,41	8,90	17,75	62,06	-	62,06	22,01	84,06	-	84,06
Fornecer informações adicionais à CVM	10%	3,93	0,99	1,97	6,90	-	6,90	2,45	9,34	-	9,34
ENCARREGADO FISCAL	100%	65,57	9,89	19,72							
Processar lançamentos de IOF	2%	1,31	0,20	0,39	1,90	0,43	2,34	-	2,34	-	2,34
Processar lançamentos de IR clientes	13%	8,52	1,29	2,56	12,37	2,82	15,19	-	15,19	-	15,19
Processar lançamentos de IR funcionários	6%	3,93	0,59	1,18	5,71	1,30	7,01	-	7,01	-	7,01
Processar lançamentos de CPMF	9%	5,90	0,89	1,77	8,57	1,95	10,52	-	10,52	-	10,52
Elaborar cálculo de Inss s/ pró labore	1%	0,66	0,10	0,20	0,95	0,22	1,17	-	1,17	-	1,17
Elaborar cálculo de Inss	2%	1,31	0,20	0,39	1,90	0,43	2,34	-	2,34	-	2,34
Elaborar cálculo de Pis	1%	0,66	0,10	0,20	0,95	0,22	1,17	-	1,17	-	1,17
Elaborar demonstrativos de contingências (atualiz. monet.)	4%	2,62	0,40	0,79	3,81	0,87	4,67	-	4,67	-	4,67
Elaborar demonstrativo de lucro real	3%	1,64	0,25	0,49	2,38	0,54	2,92	-	2,92	-	2,92
Elaborar LALUR Banco e Corretora	10%	6,56	0,99	1,97	9,52	2,17	11,68	-	11,68	-	11,68
Elaborar recolhimento Imposto s/ lucro real	3%	1,64	0,25	0,49	2,38	0,54	2,92	-	2,92	-	2,92
Obter/ elaborar certidões negativas	13%	8,74	1,32	2,63	12,69	2,89	15,58	-	15,58	-	15,58
Obter/ elaborar certidões negativas	7%	4,37	0,66	1,31	6,35	1,44	7,79	-	7,79	-	7,79
Atender solicitações das áreas	13%	8,52	1,29	2,56	12,37	2,82	15,19	-	15,19	-	15,19
Acompanhar processos em geral (Pref., Receita, Inss, Outros)	14%	9,18	1,38	2,76	13,33	3,03	16,36	-	16,36	-	16,36

Tabela 4.9: Custeio das atividades - Banco ABC		Rec. Humanos	Locação	Outros custos	Total	Alocação de custos de atividades de supervisão e outras internas da área					
(Custos anualizados em R\$ mil - 1997)											
GERENTE PLANEJAMENTO E CONTROLE	100%	52,46	9,89	19,72							
Gerenciar área - assistente 1	20%	10,49	1,98	3,94	16,41	8,66	25,08	(25,08)	-	-	-
Gerenciar área - assistente 2	5%	2,62	0,49	0,99	4,10	2,17	6,27	(6,27)	-	-	-
Gerenciar área - assistente 3	20%	10,49	1,98	3,94	16,41	8,66	25,08	(25,08)	-	-	-
Gerenciar área - assistente 4	15%	7,87	1,48	2,96	12,31	6,50	18,81	(18,81)	-	-	-
Emitir memorandos, DOC's	5%	2,62	0,49	0,99	4,10	2,17	6,27	-	6,27	-	6,27
Elaborar cálculos de fundos externos	5%	2,62	0,49	0,99	4,10	2,17	6,27	-	6,27	-	6,27
Verificar balanços de fundos externos	5%	2,62	0,49	0,99	4,10	2,17	6,27	-	6,27	-	6,27
Calcular receitas de operações	5%	2,62	0,49	0,99	4,10	2,17	6,27	-	6,27	-	6,27
Elaborar orçamento	20%	10,49	1,98	3,94	16,41	8,66	25,08	-	25,08	-	25,08
ASSISTENTE 1	100%	45,90	9,89	19,72							
Elaborar estatísticas de risco	10%	4,59	0,99	1,97	7,55	-	7,55	2,51	10,06	-	10,06
Analisar e controlar posições das Conta Erro BM&F	10%	4,59	0,99	1,97	7,55	-	7,55	2,51	10,06	-	10,06
Calcular receitas de operações domésticas	50%	22,95	4,95	9,86	37,75	-	37,75	12,54	50,29	-	50,29
Apurar resultado gerencial das áreas	20%	9,18	1,98	3,94	15,10	-	15,10	5,02	20,12	-	20,12
Elaborar relatórios do caixa do Banco	10%	4,59	0,99	1,97	7,55	-	7,55	2,51	10,06	-	10,06
ASSISTENTE 2	100%	39,34	9,89	19,72							
Elaborar relatório do capital de giro	90%	35,41	8,90	17,75	62,06	-	62,06	5,64	67,70	-	67,70
Elaborar relatório recolhimento compulsório (Rural/ Dep. Vista)	5%	1,97	0,49	0,99	3,45	-	3,45	0,31	3,76	-	3,76
Analisar e controlar posições das Conta Erro Bovespa	5%	1,97	0,49	0,99	3,45	-	3,45	0,31	3,76	-	3,76
ENCARREGADO DE CUSTOS	100%	39,34	9,89	19,72							
Elaborar cadastro de índices	10%	3,93	0,99	1,97	6,90	-	6,90	2,51	9,40	(2,35)	7,05
Elaborar resenha p/ Comentário Econômico do Mercado	25%	9,84	2,47	4,93	17,24	-	17,24	6,27	23,51	2,35	25,86
Controlar saldos diários de CDB's/ CDI's	10%	3,93	0,99	1,97	6,90	-	6,90	2,51	9,40	-	9,40
Elaborar custeio	40%	15,74	3,96	7,89	27,58	-	27,58	10,03	37,61	-	37,61
Processamento MTNfunding	15%	5,90	1,48	2,96	10,34	-	10,34	3,76	14,10	-	14,10
ASSISTENTE 3	100%	45,90	9,89	19,72							
Controlar carteira BM&F	3%	1,38	0,30	0,59	2,27	-	2,27	0,56	2,83	-	2,83
Controlar carteira master	3%	1,38	0,30	0,59	2,27	-	2,27	0,56	2,83	-	2,83
Elaborar relatório de comissões	1%	0,46	0,10	0,20	0,76	-	0,76	0,19	0,94	-	0,94
Elaborar ranking dos bancos	1%	0,46	0,10	0,20	0,76	-	0,76	0,19	0,94	-	0,94
Elaborar ranking de clientes/ assessores Bovespa e BM&F	1%	0,46	0,10	0,20	0,76	-	0,76	0,19	0,94	-	0,94
Controlar posições diárias de Swap's	7%	3,21	0,69	1,38	5,29	-	5,29	1,32	6,60	-	6,60
Elaborar relatório de aplicações e resgates por fundo	7%	3,21	0,69	1,38	5,29	-	5,29	1,32	6,60	-	6,60
Apurar receita de operações de crédito	14%	6,43	1,38	2,76	10,57	-	10,57	2,63	13,20	-	13,20
Verificar cálculos de patrimônio, cotas, carteiras de fundos	50%	22,95	4,95	9,86	37,75	-	37,75	9,40	47,16	-	47,16
Elaborar relatório de acompanhamento de fundos	3%	1,38	0,30	0,59	2,27	-	2,27	0,56	2,83	-	2,83
Elaborar relatório de rentabilidade de fundos (perfis)	10%	4,59	0,99	1,97	7,55	-	7,55	1,88	9,43	-	9,43
Total dos custos das atividades da Controladoria		655,73			1.040,64	0,00	1.040,64	0,00	1.040,64	-	1.040,64

Tabela 4.10: Custeio dos objetos - Banco ABC (Custos anualizados em R\$ mil - 1997)			CORRETORA		BANCO							Todos	Custos não alocados
			BOLSAS	MERCANTIL FUTUROS	CAPTACÃO	TESOURARIA DOMÉSTICA	TESOURARIA INTERNAC.	CRÉDITO	CORPORATE	FUNDOS	FISCAL		
DIRETOR													
Planejamento tributário	Fiscal	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	5,41	5,41	-
ENCARREGADO FINANCEIRO													
Controlar operações de Swap	Tes. Dom./Capt./ M&F	No de operações	-	0,16	4,86	0,38	-	-	-	-	-	5,40	-
Controlar emissões e liquidações de CDB's (Open)	Tes. Dom./ Capt.	No de operações	-	-	15,11	6,48	-	-	-	-	-	21,58	-
Efetuar lançamentos de Cetip (Open)	Capt./ Tes. Dom.	No de lançamentos	-	-	3,78	1,62	-	-	-	-	-	5,40	-
Elaborar informativo Bacen s/ compulsório CDB	Capt./ Tes. Dom.	No de operações	-	-	2,70	2,70	-	-	-	-	-	5,40	-
Efetuar fechamento contábil (Open)	Capt./ Tes. Dom.	No de fechamentos	-	-	4,32	17,27	-	-	-	-	-	21,58	-
Elaborar informativos Selic 1088 e 2132	Capt./ Tes. Dom.	No de informativos	-	-	4,32	1,08	-	-	-	-	-	5,40	-
Calcular caixa de fundos	Fundos	100%	-	-	-	-	-	-	-	21,58	-	21,58	-
GERENTE DA CONTABILIDADE													
Atender fiscais	Banco/ Corretora	Tempo atendimento	1,83	1,22	0,61	0,61	0,61	0,61	-	0,61	-	6,11	-
Analisar, conferir, ajustar e remeter balanços p/ CVM	Corretora	No itens	7,34	4,89	-	-	-	-	-	-	-	12,23	-
Analisar, conferir, ajustar e remeter balanços p/ Bacen	Banco	Equitativo	-	-	2,45	2,45	2,45	2,45	-	2,45	-	12,23	-
Fornecer informações s/ risco de crédito e contas p/ Bacen	Crédito	100%	-	-	-	-	-	12,23	-	-	-	12,23	-
ANALISTA 1													
Elaborar balancete mensal do Banco (Analistas 1 + 2)	Banco	No itens	-	-	25,88	51,54	23,91	25,88	-	-	-	127,22	-
Elaborar balancete mensal de controladas	Corporativo	Equitativo	8,77	8,77	3,51	3,51	3,51	3,51	-	3,51	-	35,09	-
Fornecer informações s/ compulsório de Aro	Crédito	100%	-	-	-	-	-	4,39	-	-	-	4,39	-
Fornecer informações s/ compulsório p/ Bacen	Banco/ Corretora	Equitativo	1,10	1,10	0,55	0,55	0,55	0,55	-	-	-	4,39	-
Fornecer informações s/ compulsório p/ CVM	Corretora/ Fundos	No itens	1,10	1,10	-	-	-	-	-	2,19	-	4,39	-
ANALISTA 3													
Elaborar balancete mensal da Corretora	Corretora	No balancetes	63,64	42,43	-	-	-	-	-	-	-	106,07	-
ANALISTA 4													
Elaborar balancete mensal de Fundos	Fundos	No balancetes	-	-	-	-	-	-	-	84,06	-	84,06	-
Fornecer informações adicionais à CVM	Fundos	No informações	-	-	-	-	-	-	-	9,34	-	9,34	-

Tabela 4.11: Custeio dos objetos - Banco ABC (Cont..)			CORRETORA		BANCO							Todos	Custos não alocados
(Custos anualizados em R\$ mil - 1997)			BOLSAS	MERCANTIL FUTUROS	CAPTAÇÃO	TESOURARIA DOMÉSTICA	TESOURARIA INTERNAC.	CRÉDITO	CORPORATE	FUNDOS	FISCAL		
ENCARREGADO FISCAL													
Processar lançamentos de IOF	Crédito	No operações	-	-	-	-	-	-	-	2,34	-	2,34	-
Processar lançamentos de IR clientes	Fundos/ Bolsas	No clientes	5,38	1,38	-	-	-	-	-	8,44	-	15,19	-
Processar lançamentos de IR funcionários	Todos os centros de lucro	No funcionários	2,68	1,91	0,51	1,15	0,25	0,25	-	0,25	-	7,01	-
Processar lançamentos de CPMF	Liquidação Geral	Gastos do centro "	2,87	1,85	0,79	3,20	0,15	0,61	-	0,30	0,08	9,85	0,67
Elaborar cálculo de Inss s/ pró labore	Diretoria	No diretores	0,19	0,19	0,10	0,10	0,10	0,10	-	0,39	-	1,17	-
Elaborar cálculo de Iss	M&F/ Capt.	No serviços	-	2,22	0,12	-	-	-	-	-	-	2,34	-
Elaborar cálculo de Pis	Banco/ Corretora	No serviços	0,29	0,29	0,19	0,19	-	0,19	-	-	-	1,17	-
Elaborar demonstrativos de contingências (atualiz. monet.)	Banco/ Corretora	No processos	1,17	1,17	0,78	0,78	-	0,78	-	-	-	4,67	-
Elaborar demonstrativo de lucro real (especiais)	Banco/ Corretora	No demonstrativos	0,73	0,73	0,29	0,29	0,29	0,29	-	0,29	-	2,92	-
Elaborar LALUR Banco e Corretora	Banco/ Corretora	Equitativo	2,92	2,92	1,17	1,17	1,17	1,17	-	1,17	-	11,68	-
Elaborar recolhimento Imposto s/ lucro real	Banco/ Corretora	Equitativo	0,73	0,73	0,29	0,29	0,29	0,29	-	0,29	-	2,92	-
Obter/ elaborar certidões negativas	Banco/ Corretora	No de certidões	3,89	3,89	1,56	1,56	1,56	1,56	-	1,56	-	15,58	-
Obter/ elaborar certidões negativas	Corporativo	No de certidões	1,95	1,95	0,78	0,78	0,78	0,78	-	0,78	-	7,79	-
Atender solicitações das áreas	Fundos/ Fiscal/ Outros	Tempo médio atend	-	-	-	-	-	-	-	3,80	3,80	7,59	7,59
Acompanhar processos em geral (Pref., Receita, Inss, Outros)	Banco/ Corretora	No processos	2,45	2,45	-	5,73	-	5,73	-	-	-	16,36	-

Tabela 4.12: Custeio dos objetos - Banco ABC (Cont.)			CORRETORA		BANCO							Todos	Custos não alocados
(Custos anualizados em R\$ mil - 1997)			BOLSAS	MERCANTIL FUTUROS	CAPTACÃO	TESOURARIA DOMÉSTICA	TESOURARIA INTERNAC.	CRÉDITO	CORPORATE	FUNDOS	FISCAL		
GERENTE PLANEJAMENTO E CONTROLE													
Emitir memorandos, DOC's	Tes. Int./ Capt.	No memorandos	-	-	3,13	-	3,13	-	-	-	-	6,27	-
Elaborar cálculos de fundos externos	Capt./ Fundos	No cálculos	-	-	1,25	-	-	-	-	5,02	-	6,27	-
Verificar balanços de fundos externos	Capt./ Fundos	No balanços	-	-	1,25	-	-	-	-	5,02	-	6,27	-
Calcular receitas de operações	Tes. Int.	100%	-	-	-	-	6,27	-	-	-	-	6,27	-
Elaborar orçamento	Todos os centros de lucro	No centros de lucro	3,58	3,58	3,58	3,58	3,58	3,58	-	3,58	-	25,08	-
ASSISTENTE 1													
Elaborar estatísticas de risco	Tes. Dom./ Tes. Int.	No operações	-	-	-	9,05	1,01	-	-	-	-	10,06	-
Analisar e controlar posições das Conta Erro BM&F	M&F	100%	-	10,06	-	-	-	-	-	-	-	10,06	-
Calcular receitas de operações domésticas	Tes. Dom.	100%	-	-	-	50,29	-	-	-	-	-	50,29	-
Apurar resultado gerencial das áreas	Todos os centros de lucro	No centros de lucro	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	-	2,87	-	20,12	-
Elaborar relatórios do caixa do Banco	Banco	No lançamentos	-	-	1,01	6,04	-	1,01	-	2,01	-	10,06	-
ASSISTENTE 2													
Elaborar relatório do capital de giro	Banco/ corretora	No itens	11,28	11,28	9,03	9,03	9,03	9,03	-	9,03	-	67,70	-
Elaborar relatório recolhimento compulsório (Rural/ Dep.Vista)	Tes. Dom.	100%	-	-	-	3,76	-	-	-	-	-	3,76	-
Analisar e controlar posições das Conta Erro Bovespa	Bolsas	100%	3,76	-	-	-	-	-	-	-	-	3,76	-
ENCARREGADO DE CUSTOS													
Elaborar cadastro de índices	Fundos/ outra área	No usuários	-	-	-	-	-	-	-	2,33	-	2,33	4,72
Elaborar resenha p/ Comentário Econômico do Mercado	Bolsas/ M&F/ Capt.	No clientes	12,14	5,17	8,54	-	-	-	-	-	-	25,86	-
Controlar saldos diários de CDB's/ CDI's	Capt.	100%	-	-	9,40	-	-	-	-	-	-	9,40	-
Elaborar custeio	Todos os centros de custo	No centros de custo	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	-	5,37	-	37,61	-
Processamento MTNfunding	Capt./ Fundos	No de fechamentos	-	-	4,23	-	-	-	-	9,87	-	14,10	-
ASSISTENTE 3													
Controlar carteira BM&F/ master	Capt./ Fundos	No operações	-	-	2,83	-	-	-	-	2,83	-	5,66	-
Elaborar relatório de comissões	Capt.	100%	-	-	0,94	-	-	-	-	-	-	0,94	-
Elaborar ranking dos bancos	Capt.	100%	-	-	0,94	-	-	-	-	-	-	0,94	-
Elaborar ranking de clientes/ assessores Bovespa e BM&F	Bolsas/ M&F	No clientes	0,57	0,38	-	-	-	-	-	-	-	0,94	-
Controlar posições diárias de Swap's	Capt./ Tes. Dom.	No operações	-	-	3,30	3,30	-	-	-	-	-	6,60	-
Elaborar relatório de aplicações e resgates por fundo	Capt.	100%	-	-	6,60	-	-	-	-	-	-	6,60	-
Apurar receita de operações de crédito	Crédito	100%	-	-	-	-	-	13,20	-	-	-	13,20	-
Verificar cálculos de patrimônio, cotas, carteiras de fundos	Fundos	100%	-	-	-	-	-	-	-	47,16	-	47,16	-
Elaborar relatório de acompanhamento de fundos	Capt.	100%	-	-	2,83	-	-	-	-	-	-	2,83	-
Elaborar relatório de rentabilidade de fundos (perfis)	Fundos/ Capt.	No relatórios	-	-	4,72	-	-	-	-	4,72	-	9,43	-
Total dos custos por atividades da Controladoria			144,82	122,08	148,30	196,71	66,88	96,42	-	243,15	9,29	1.027,65	12,88

4.5. CONCLUSÕES DO CASO

O problema enfrentado pelo cliente, que motivou a contratação do trabalho da consultoria foi a avaliação da acurácia do sistema de custos existente, na alocação dos custos indiretos para fins de apuração de resultados, questão que gerava conflitos e vinha provocando desgastes na organização.

Dois sintomas já seriam suficientes para se chegar à conclusão de que o sistema em uso não poderia ser preciso nas alocações. O primeiro, foi a estrutura de custos do ABC, onde as atividades de suporte, que correspondem aos custos “indiretos”, tinham sido responsáveis por 42% dos custos totais incorridos no primeiro semestre de 1997. O segundo, foram as bases de rateio adotadas que, em função da complexidade da organização, seria impossível do sistema gerar resultados precisos.

Os resultados comparativos entre a alocação dos custos da Controladoria, pelo sistema atual e pelo custeio por atividades, estão mostrados na Tabela 4.13 a seguir:

<u>Centro de lucro</u>	<u>Custos anualizados (R\$ mil)</u>		<u>Diferenças</u>	<u>Diferenças</u>
	<u>Atual (rateio)</u>	<u>Atividades</u>	(R\$ mil)	(%)
Corretora				
Bolsas	203,0	144,8	58,2	40,2%
Mercantil e Futuros	177,0	122,1	54,9	45,0%
Banco				
Captação	174,9	148,3	26,6	18,0%
Tesouraria doméstica	124,7	196,7	(72,0)	(36,6%)
Tesouraria internacional	57,3	66,9	(9,6)	(14,3%)
Crédito	64,3	96,4	(32,1)	(33,3%)
Corporate	25,1	0	25,1	n.a.
Fundos	214,3	243,1	(28,8)	(11,9%)
Fiscal	0	9,3	(9,3)	100,0%
Subtotal	1.040,6	1.027,7	12,9	
Custos não alocados	0	12,9		
Total	1.040,6	1.046,6		

Tabela 4.13: Resultados comparativos

Observamos que, no levantamento das atividades, o centro de lucro "Corporate" havia deixado de existir, e o centro de lucro "Fiscal", na prática se referia a um centro de atividades, onde é realizado a atividades de planejamento tributário, executada pelo Diretor de Controladoria. Custos não alocados se referem a estes ajustes, e também a algumas poucas atividades, cujos custos são direcionados a outros centros de custos.

Além de mostrar distorções, que foram significativas, com subsídios cruzados chegando a

até 45% dos custos indiretos alocados do departamento de Controladoria ao centro de lucro "Mercantil e Futuros", os objetivos foram os de: apresentar o potencial do custeio por atividades, tanto para solucionar o problema atual de distorções, como para melhorar a gestão do desempenho dos centros de lucro e dos custos na organização, e como poderiam ser criadas outras ferramentas de gestão, a partir do custeio por atividades, que o Banco ABC hoje não dispõe.

Quanto à contribuição para a gestão do desempenho, um trabalho para a redução de custos e melhoria da rentabilidade já seria iniciado com a implantação do custeio por atividades. Durante as entrevistas com gerentes, ao colocar a questão de como melhorar a rentabilidade dos centros de responsabilidade, a resposta foi unânime, de que no final do mês eles recebiam contas enormes de custos indiretos em rateio para suas áreas, que não tinham absolutamente nenhum controle. As informações do custeio por atividades seriam passadas para os gerentes em forma de lista de recursos consumidos como um modelo apresentado na Tabela 4.14 da página seguinte.

Muitos destes custos se referem a atividades de geração de informações ou serviços que poderiam ser substituídos ou eliminados, pela análise de valor agregado. Isto iniciaria um processo que poderia levar à reduções significativas de custos, uma vez que os custos indiretos, em alguns casos, correspondem a mais da metade dos custos totais de um centro de lucro.

Tabela 4.14: Lista de recursos utilizados - Banco ABC

Centro de Lucro: Bolsas Serviços prestados pela Controladoria	Fornecedor	Custo anual (R\$ mil)
Cálculo e processamento IR clientes e funcionários/ CPMF/Pis/ Inss	FISCAL	10,1
Acompanhamento de processos em geral e obtenção de certidões negativas	FISCAL	6,3
Relatórios de capital de giro	PC	11,3
Análise e controle de posições da Conta Erro	PC	3,8
Resenha Comentário Econômico p/ clientes e ranking de clientes e assessores	PC	10,9
Custeio e apuração do resultado gerencial da área	PC	8,2
Orçamento	PC	3,6
Custos corporativos (ou sustentação)		
Balanços, informações prestadas ao Bacen e CVM, atendimento a fiscais	CONTABILIDADE	75,0
LALUR /demonstrativos de contingências e demonstrativos de lucro real	FISCAL	4,8
Balancete mensal de controladas	CONTABILIDADE	8,8
Certidões negativas	FISCAL	1,9
Total de custos recebidos da Controladoria		144,8

Em segundo lugar, o orçamento, feito com base no sistema de custos atual já está desgastado. O orçamento de custos é feito nos centros, com base em dados históricos e cortes de custos decididos pela diretoria. As variações, são analisadas, no entanto, raramente saem do âmbito da Controladoria e, o sentido é mais o de explicar as variações do que empreender ações corretivas. Uma vez implantado o custeio por atividades, o orçamento poderá ser feito sem maiores dificuldades, com um conteúdo informativo significativamente maior ao possibilitar a análise das variações direto nos direcionadores e assim identificar as suas causas.

Além destas vantagens imediatas do custeio por atividades para o modelo de gestão atual, cujas principais ferramentas são o orçamento e gestão de desempenho por centro de responsabilidade, em função das características da organização e seus negócios, foram apresentadas outras, que podem ser de grande valor para a gestão da instituição. São elas:

Redução de custos

A redução de custos tem sido feita no Banco ABC, através de cortes no orçamento e redução de quadros de pessoal. No entanto, foi colocado para a Diretoria, como a eficiência poderia ser melhorada significativamente com a aplicação de exercícios formais de redução de custos utilizando o custeio por atividades. Isto permitiria a realização de análises de valor agregado ou de identificação de oportunidades de melhoria do desempenho, sem prejuízo da falta ou da qualidade dos serviços.

Gestão estratégica de custos

Nas entrevistas feitas com a diretoria e gerentes para entendimento dos negócios e produtos do Banco ABC (apresentados no item 4.1), buscou-se identificar outras informações que poderiam ser importantes para a gestão e melhorias no desempenho dos negócios e que não eram providas pelo sistema atual.

Observou-se que é desejo da diretoria e, estrategicamente importante no médio e longo prazos, promover alterações no seu *portfolio* de negócios, de forma a reduzir a dependência das operações de tesouraria (arbitragem), assim como aumentar a participação de alguns produtos considerados importantes, que podem melhorar o resultado geral e o valor para o acionista.

Um exemplo é o *portfolio* de Fundos, que apresentou o maior crescimento entre todos os produtos, mais do que dobrando a sua participação no último ano. A estratégia adotada foi a de desenvolver novas carteiras com características variadas de risco/ retorno que fizeram sucesso e atraíram novos clientes.

Este foi um exemplo de sucesso que poderia ser estendido para outros produtos, cuja diferenciação é praticamente inexistente, ou incentivar decisões para o desenvolvimento e lançamento de novos. No entanto, observou-se que faltam informações de apoio para a tomada de decisões. A gestão estratégica de custos é uma ferramenta que poderá ser de grande utilidade neste processo, possibilitando a análise da cadeia de valor e simulações

importantes para suportar o processo decisório e o desenvolvimento de estratégias.

Custeio de produtos e rentabilidade de clientes

Dada a sua carteira de produtos e negócios, consideramos que para nenhuma destas duas aplicações estaria justificada a implantação de custeio por atividades no Banco ABC. Isto foi sustentado com o argumento de que, fora a questão dos novos produtos de Fundos, ainda é fraca na organização a cultura de diferenciação de produtos e segmentação de mercado e clientes.

O *core business* da atividade bancária ainda está nas operações de tesouraria. Na área de Crédito, grande parte das operações são de suporte a negócios e clientes da Corretora, e o restante dividido entre operações de ARO (Antecipações de Receita Orçamentária) que só se diferenciam no mercado pelas taxas oferecidas e, serviços de desconto e cobrança de contas de concessionárias de serviço público para sacados que apresentam alto volume de consumo. Produtos da Captação mostraram resultados inexpressivos e, sua única diferenciação está na característica de risco/ retorno apresentada pelo Banco. Para estes negócios, nem custeio de produtos e nem rentabilidade de clientes se justificaria.

Alguma justificativa para aplicação de rentabilidade de clientes seria para as operações da Corretora em Bolsas e BM&F, nas quais a concentração se dá principalmente em grandes clientes (corporações, outras instituições financeiras e alguns clientes individuais). Para estes, o Banco ABC oferece operações estruturadas, que são produtos customizados. Em

função do relacionamento e volumes de operações com estes clientes, são negociados “rebates”, muitas vezes significativos nas taxas de corretagem. Nestes casos a rentabilidade de cliente poderia ser interessante.

5. CONCLUSÃO

O custeio baseado em atividades é uma técnica recente que vem se popularizando nos últimos dez anos. Surgiu em função da evolução do ambiente de negócios, como uma proposta de renovação das ferramentas de gestão, que na sua maioria foram desenvolvidas na década de 20 e, durante todos estes anos, se mantiveram em operação com poucas alterações.

Seu desenvolvimento foi iniciado na indústria, com a implantação das tecnologias avançadas de manufatura. A aplicação do conceito básico do ABC, que recursos são consumidos por atividades e atividades geram produtos, possibilitou a combinação do processo de custeio com medidas não financeiras de desempenho, permitindo a identificação de oportunidades de melhorias da rentabilidade ao analisar o problema nas suas origens. Sobre este conceito básico, vem ocorrendo, não só um grande processo de renovação das ferramentas tradicionais de gestão, como também o desenvolvimento de novas, com o objetivo de dar o suporte necessário aos gestores para enfrentar os desafios cada vez maiores do ambiente de negócios.

Só mais tarde, a técnica foi percebida pelo setor de serviços, cujos sistemas de custos eram menos desenvolvidos do que os da indústria, e também pelo fato de que a competição no setor demorou mais a chegar.

Particularmente no setor financeiro brasileiro, a necessidade de renovar as ferramentas de

gestão vem sendo sentida mais fortemente a partir do processo de estabilização da economia. Com o lançamento do Plano Real em 1994, a austeridade monetária aplicada como uma das âncoras para a redução dos níveis de inflação, o sistema financeiro se defrontou com um novo cenário, que impactou diretamente nas suas fontes de receitas. A queda da inflação promoveu uma sensível redução nas oportunidades de ganho. Somado a estes, outro fator é a abertura gradativa do setor à entrada do capital estrangeiro, que tende a crescer com a maior internacionalização da economia. Este quadro tem levado as instituições financeiras a rever com profundidade as suas estratégias de negócios, em que vários fatores são importantes para a sobrevivência e geração de vantagens competitivas. Entre eles estão a diferenciação de produtos, da qualidade dos serviços e, principalmente a melhoria do desempenho dos processos e redução dos seus custos.

Dado este ambiente de negócios, executivos de instituições financeiras necessitam de novas informações de gestão, para avaliar o impacto das ameaças externas, formular estratégias para orientar o negócio, estabelecer objetivos e administrar recursos para atingi-los. E também para enfrentar os desafios internos da organização, renovando as ferramentas tradicionais de gestão de custos, orçamento e desempenho.

Os objetivos deste trabalho foram os de mostrar, em primeiro lugar, a adequação do custeio baseado em atividades para instituições financeiras, em função das suas características operacionais e de negócios, e dos conceitos básicos do ABC. Em segundo, como os seus conceitos foram utilizados na renovação das ferramentas tradicionais de gestão de custos e desempenho, assim como nas novas que estão sendo desenvolvidas e utilizadas. E, em

terceiro, apresentar uma metodologia, cujo propósito é mostrar os passos básicos, dificuldades e cuidados que devem ser tomados para uma implantação bem sucedida do ABC. No final é apresentado um caso prático, não de implantação, mas de análise do sistema de custos que se encontrava em operação numa instituição financeira que objetivou ilustrar os assuntos discutidos ao longo do trabalho.

As principais características operacionais de uma instituição financeira são, de um lado, a complexidade dos seus processos, função do grande número de operações interrelacionadas e da burocracia gerada pela série de regras e regulamentos impostos ao sistema financeiro e, de outro, a intensidade da mão de obra, uma vez que se trata de uma empresa de serviços. Apesar do forte desenvolvimento da automação bancária, recursos humanos ainda são responsáveis por mais da metade dos custos incorridos.

Estas características básicas de operação nas instituições financeiras se adequam perfeitamente aos conceitos do ABC. Recursos Humanos, que constituem a maior parcela dos recursos administráveis da instituição, são empregados nas atividades ou conjuntos de tarefas executadas pelas pessoas dentro da organização, e é na gestão do desempenho das atividades que está uma das maiores fontes de melhoria da rentabilidade e competitividade.

A diferença central do ABC em relação aos sistemas de custos tradicionais é que a informação do custo é tratada ao nível das atividades, ou seja, um nível bem mais baixo do que o tradicionalmente adotado, de departamentos ou centros de responsabilidade. Desta forma, pode-se neste nível, identificar os recursos empregados, os originadores que são os

consumidores dos produtos da atividade e a parcela de recursos transferida, identificada pelo direcionador do custo.

Dai, podemos apontar as principais vantagens do ABC sobre os sistemas de custeio tradicionais. A primeira é a precisão que é possível se alcançar nas alocações de custos aos objetos. A segunda o maior controle de custos, através do rastreamento dos recursos consumidos e a terceira é a flexibilidade. Uma vez que se pode descer a qualquer nível de detalhe desejado, o ABC permitiu o desenvolvimento de uma série de aplicações, cada uma adequada para um nível de decisão.

As diversas aplicações do ABC estão apresentadas no Capítulo 2, assim como a sua adequação às instituições financeiras. Nas aplicações de gestão estratégica de custos o objetivo é produzir informações de nível mais alto, relacionadas ao valor econômico das atividades, que neste caso são macro atividades. Para este fim, a gestão estratégica foi subdividida em análise da cadeia de valor, planejamento estratégico e análise de projetos de investimentos.

A seguir, foram discutidos o Custeio de Produtos e medição de rentabilidade de clientes. Ao contrário da gestão estratégica de custos que se adequa a todo tipo de instituição financeira, custeio de produtos e rentabilidade de clientes tem aplicações específicas em função do *portfolio* de negócios da instituição. No capítulo 2, ambas as aplicações estão analisadas para instituições em diversos tipos de negócio.

Em geral, para as instituições que operam no “atacado”, os custos de juros são os mais representativos na estrutura e, com isto, a informação do custo de produto perde relevância. Há algumas complicações que tornam o custo do desenvolvimento e implantação de custeio de produto elevado. Este custo deve ser contrabalançado com o benefício de se ter a informação. O benefício é ter a informação do valor da diferenciação de produtos. As dificuldades maiores estarão nos dados financeiros que abastecem o sistema, os quais não estão disponíveis no razão geral ao nível de produto, e os dados estatísticos, que devem provir dos sistemas de transações operacionais e comerciais. No entanto, muitas vezes serão necessárias adaptações ou desenvolvimento de *software* para a captura de dados, ou coleta manual.

As informações de rentabilidade de clientes também terão valor, se a diferenciação dos serviços prestados a clientes, além dos produtos vendidos, for uma estratégia importante da instituição. Em outras palavras, a informação que interessa é o custo e a rentabilidade de atendimento ao cliente, ou grupo de clientes, só para que este mantenha uma carteira de negócios com a instituição. No entanto, das receitas deverão ser deduzidos, custo de atendimento a este cliente ou grupo de clientes, o custo dos produtos vendidos a ele(s). Isto pressupõe que o custeio de produtos já esteja implantado, para que se tenha precisão na informação, o que torna o custo desta informação elevado.

Aplicações para a gestão de custos operacionais foram divididas em: gestão de desempenho, orçamento baseado em atividades, exercícios de redução de custos e administração baseada em atividades. A gestão de desempenho e orçamento baseado em

atividades, são as ferramentas tradicionais que foram renovadas pelo ABC, com melhoria significativa da sua eficiência, conforme discutido no capítulo 2. A redução de custos é feita em exercícios isolados, utilizando técnicas de processos para a eliminação de atividades sem valor agregado e de melhoria do desempenho de outras. A administração por atividades (ABM) pode exercer um papel chave na gestão da estrutura de custos da empresa, ao trabalhar diretamente na origem e comportamento dos custos. É utilizada quando a organização já tiver o domínio da técnica do ABC e das atividades. A ABM inicia no nível operacional, podendo chegar até o estratégico.

Muito se desenvolveu sobre conceitos e aplicações do ABC, mas na literatura há ainda pouco sobre a questão da implantação e, na prática, muitas dúvidas e dificuldades poderão ocorrer. O projeto de ABC pode ser feito para um exercício isolado ou para o desenvolvimento e implantação de um sistema para operação regular. A metodologia básica é a mesma, no entanto, a quantidade de trabalho poderá variar e algumas etapas poderão ser simplificadas. As dificuldades variam conforme a aplicação, a complexidade e o tamanho da instituição. Estes fatores estão discutidos em cada passo da metodologia apresentada, justificando ações e precauções a serem tomadas para garantir o sucesso na implantação de um projeto e evitar atrasos e retrabalhos.

A implantação de um sistema ABC poderá ser complexa e cara, conforme o nível de detalhe que se deseja atingir. Por isto, um passo fundamental, antes do início do projeto, é a definição clara de seus objetivos e do valor da informação gerada para a gestão, o que contrabalançará o custo da sua implantação.

O valor do ABC está na mudança cultural da organização e na forma com que seus executivos enxergam e passam a gerir os negócios e este é o grande desafio para a sua implantação. Para a gerência, isto pode significar um escopo maior do que está habituada e para a organização os resultados positivos só virão com mudanças nas atividades executadas.

6. BIBLIOGRAFIA

LIVROS

BRIMSON James A.. Activity-based management : for service industries, government entities, and nonprofit organizations - New York : Wiley, c1994.

BRIMSON, James A.. Activity accounting: an activity-based costing approach - New York, Wiley, c1991.

BRIMSON, James A.. Activity-based investment management - New York : American Management Association, 1989.

COKINS, Gary. Activity-Based Cost Management – Making it Work. Chicago: Irwin, 1996.

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro – Produtos e Serviços. Rio de Janeiro. Quality Mark, 1997.

GALVEAS, Ernane. Desenvolvimento econômico do Brasil e o sistema financeiro nacional - 1971.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron, 1993.

HASTINGS, David F.. Sistemas de custos bancários: Conceituação, Montagem e Uso. São Paulo: IBCB, 1986.

História das instituições financeiras e sua contribuição ao progresso econômico dos povos. São Paulo : Estrela Alfa.

JOHNSON, H. Thomas. Contabilidade gerencial : a restauração da relevância da contabilidade nas empresas - Rio de Janeiro : Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S & ATKINSON, Anthony A.. Advanced management accounting - Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, c1989.

KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. The design of cost management systems : text, cases, and readings - Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991.

KAPLAN, Robert S. & JOHNSON, H. Thomas. Relevance lost : the rise and fall of management accounting - Boston : HBS, c1987.

LAMY, Roberto. Custo de Produto e Serviços Bancários. São Paulo: IBCB, 1987.

LEONE, George S. G. Custos: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1989.

MABBERLEY, Julie. Managing The Future in Financial Institutions. London: Financial Times - Pitman-, 1997.

MABBERLEY, Julie. Price Waterhouse Guide to Activity-based costing in Financial Institutions. Chicago Irwin, 1996.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1991.

NAKAGAWA Masayuki. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAGAWA Masayuki. Gestão Estratégica de Custos. São Paulo: Atlas, 1991.

NAKAGAWA Masayuki. Introdução à Controladoria. São Paulo: Atlas, 1993.

O'GUIN, Michael C.. The complete guide to activity-based costing - Englewood Cliffs : Prentice-Hall, c1991.

OLIVEIRA, Sidnei A.. Bancos: Uma Visão Moderna. São Paulo: Ética, 1993.

OSTRENGA, Michael R. et al. (orgs.); Guia da Enerst & Young para Gestão Total de Custos. Rio de Janeiro: Record, 1993. Tradução de.: The Ernest & Yomg Guide to Total Cost Management, 1992.

REED, Edward W. & GILL, Edward K.. Bancos Comerciais e Múltiplos. São Paulo: Makron, 1994. Tradução de: Commercial Banàng, 1983.

SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay; Strategic Cost management. New York: Free Press, 1993.

ARTIGOS

CATELLI, Amando & GUERREIRO, Reinaldo. Uma Análise Crítica do Sistema "ABC - Activity Based Costing". Revista Brasileira de Contabilidade, Jan./Fev. 1995.

COOPER Robin. The Rise of Activity-Based Costing - Part One: What Is an Activity Based Cost System? Journal of cost management. Summer 1988.

COOPER Robin. The Rise of Activity-Based Costing - Part Two: When Do I Need an Activity Based Cost System? Journal of cost management. Fall 1988.

COOPER Robin. The Rise of Activity-Based Costing - Part Three: How many Cost Drivers Do You Need and How Do You Select Them? Journal of Cost Management. Winter 1989.

INNES, John & MITCHELL, Falconer. The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions. The Services Industries Journal, Vol.17 Nº1, jan./1997.

JOHNSON, H. Thomas. Activity Based Information: A Blue print for World Class Management Accounting. Management Accounting, June 1988.

KAPLAN, Robert S. One Cost System Isn't Enough. Harvard Business Review, Boston, Jan./Feb. 1988.

KAPLAN, Robert S.. The four-stage model of cost systems design. Management Accounting, Feb. 1990.

MAYS James. W. & SWEENEY. Robert. B.. Activity-Based Costing Banking – A Case Study. CMA Magazine, May 1994.

MAYS James. W. & SWEENEY. ABM. Management Accounting, March 1997.

MECIMORE, Charles D. & BELL, Alice T. Are we ready for fourth-generation ABC? Management Accounting, Jan. 1995.

MILLER, Jeffrey G. & VOLLMANN, Thomas E. The Hidden Factory. Harvard Business Review, Boston, Sept./Oct. 1985.

MUCCILLO NETO, João. Avaliação de desempenho de instituições financeiras. Revista de Administração, São Paulo, Jul./Set. 1993.

PIRRONG, Gordon D.. Using Activity-Based Costing in Service Industries. The National Public Accountant. Feb. 1993.

ROCHA, Wellington. Custeio Baseado em Atividades: Mitos, Falácias e Possíveis Verdades. Revista Brasileira de Contabilidade, Jan./Fev. 1995.

TÀPIAS, Alcides Lopes et al. Os Bancos em Cenário de Estabilidade Econômica. São Paulo; IBCB, 1994.

TURNEY, Peter B. B. Activity Based Management: ABM puts ABC information to work. Management Accounting, Jan. 1992.

DISSERTAÇÕES E TESES

BRÁS, Ademir. Gerenciamento de Custos em Ambiente Competitivo. São Paulo: EAESP-FGV, 1992. 177 fl. (Dissertação de Mestrado)

CRUZ NETO, José Miranda da. Sistema de Custos Aplicados a Empresas de Prestação de Serviços. São Paulo: EAESP-FGV, 1986. 212 fl. (Dissertação de Mestrado)

GUILARDI FILHO, Guiomede. Custos de Sistemas e Processamento de Dados. São Paulo: EAESP-FGV, 1989. (Dissertação de Mestrado)

MARCONDES, Sandro K. A Formação Estratégica de Bancos de Grande Porte. São Paulo: EAESP-FGV, 1993. (Dissertação de Mestrado)

PAMPLONA, Edson de Oliveira. Contribuição para a Análise Crítica do Sistema de Custos ABC Através da Avaliação de Direcionadores de Custos. São Paulo: EAESP-FGV, 1997. (Tese de Doutorado)

YAMAGATA, Edson Koji. Custeio Baseado em Atividades em Instituições Financeiras. São Paulo: EAESP-FGV, 1995. (Dissertação de Mestrado)

ZICCARELLI, Angelo Igino. Modelo Gerencial para Determinação de Custos de Produtos Bancários. São Paulo: EAESP-FGV, 1994. (Dissertação de Mestrado)