

CUSTEIO DAS MODALIDADES DE CONSUMO DE RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE ABC EM BANCOS

COSTING MODALITIES IN CONSUMPTION OF RESOURCES: A CASE STUDY OF ABC IN BANKS

Francisco Antonio Bezerra

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder
CEP: 89012-900 - Blumenau - SC
E-mail: fbezerra@furb.br
Telefone: (47) 3321-0565

Diogo Toledo do Nascimento

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP
Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária
CEP: 05508-900 - São Paulo - SP
E-mail: dtoledo@usp.br
Telefone: (11) 3091-5820

Marines Lucia Boff

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder
CEP: 89012-900 – Blumenau - SC
E-mail: marinesboff@hotmail.com
Telefone: (47) 3321-0565

Edison Ryu Ishikura

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder
CEP: 89012-900 - Blumenau - SC
E-mail: ishikura@furb.br
Telefone: (47) 3321-0565

RESUMO

Com o acirramento da competição e motivados pela alteração na finalidade dos sistemas de informação de custos, as empresas de serviços viram-se obrigadas a desenvolver ou, na melhor das hipóteses, redesenhar seus sistemas de custeio. Em função de suas características na alocação de custos indiretos, a metodologia ABC tem sido utilizada no tratamento deste tipo de informação em empresas de serviços. O custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing – ABC*) pode ser útil na determinação e avaliação da estrutura de custos de uma empresa, auxiliando nas decisões que venham permitir o estabelecimento de vantagens

competitivas sustentáveis. Esse artigo, descreve-se um exemplo de como os sistemas de informação de custos baseados em atividades podem ser utilizados por empresas de serviços, em especial em instituições financeiras, para custear as diferentes formas de consumo de recursos impostas pelos clientes, neste artigo denominadas de Modalidades de Custeio. O estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, realizada em uma situação real de uma instituição financeira.

Palavras-chave: *Activity-Based Costing*. Gestão de custos. Gestão de processos. Bancos. Custo de clientes.

ABSTRACT

With the incitement in competition and motivated by the changes in objectives of cost information systems, service companies have become obliged to develop or, under the best of hypotheses, re-design their systems of costing. As a function of its characteristics in the allocation of indirect costs, the ABC methodology has been used in dealing with this type of information in service companies. Costing based on activities (Activity-Based Costing – ABC) can be useful in determining and evaluating a company's cost structure, assisting in decisions that permit the establishment of sustainable competitive advantages. This article describes an example of how cost information systems based on activities can be used by service companies, especially in financial institutions, to set costs of the different forms of consumption of resources imposed by clients, referred to in this article as Cost Modalities. The study can be classified as exploratory research, with a quantitative approach, realized in a real world situation in a financial institution.

Keywords: Activity-Based Costing. Cost management. Management of Bank processes. Cost of clients.

1 INTRODUÇÃO

Os anos 80 marcaram o setor bancário brasileiro como sendo a era do “lucro fácil”. Lucro calcado principalmente nos altos índices de inflação e também na proteção de mercado que, até aquela década, estava praticamente fechado às instituições estrangeiras. O alto faturamento gerado pela inflação escondia perigosamente graves problemas de ineficiência.

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

No entanto, um fato digno de nota foi a rápida adaptação do sistema financeiro brasileiro à estabilização da moeda. É evidente que essa adaptação não foi igual para todos. Algumas dezenas de bancos fecharam suas portas, mas esses acontecimentos só comprovaram o que se escondia por trás dos altos ganhos gerados pela inflação. Concomitantemente à perda dos lucros inflacionários, o setor financeiro iniciou um processo de desregulamentação e conseqüente aumento da participação de bancos estrangeiros no País.

A função dos bancos na economia brasileira foi alterada nesse meio tempo. Os bancos já não estão apenas preocupados em ganhar dinheiro no *float* sobre capitais esquecidos em

contas correntes. Os bancos se preocupam com o que deveria ser sua função principal, a intermediação entre o poupador e o investidor.

Os ganhos, hoje mais difíceis de serem realizados, verificam-se como decorrência da prestação de serviços de intermediação financeira. Porém, os gestores dessas instituições estão se dando conta de que não basta apenas ter a vontade de prestar esse serviço. Hoje em dia, ganha quem empresta dinheiro a juros mais baixos e, sobretudo, quem gerencia melhor os custos que suportam a prestação desse serviço. O reposicionamento da função dos bancos na economia brasileira abriu caminho para uma fonte de renda mais sólida para essas organizações: as tarifas sobre a prestação de serviços.

Para se adaptar a esses fatores, os bancos partiram para uma batalha de ajustes em seus gastos. A redução dos custos e o aumento da eficiência tornaram-se elementos fundamentais para se eliminar a dependência dos ganhos inflacionários. Com um cenário modificado, os bancos viram-se inseridos num mercado em que o gerenciamento dos custos passou a ser uma tarefa fundamental para a sobrevivência.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é demonstrar um exemplo da forma de utilização de um modelo de custos baseado em atividades na determinação de custos diferenciados por clientes e como isso pode auxiliar no cálculo da rentabilidade de produtos e clientes. O estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, realizada em uma situação real de uma instituição financeira.

2 METODOLOGIA ABC

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

O que o ABC traz de novo é o entendimento de que as empresas são formadas por um emaranhado de atividades conectadas umas às outras em uma estrutura que é responsável por tudo que acontece dentro da empresa. Na execução dessas atividades, encontram-se as explicações de como foram consumidos os recursos que vão dar origem a um produto.

Em metodologias de custeio baseadas em volume, os custos são rateados entre as unidades produzidas. Devido ao fato dessas metodologias utilizarem como base de rateio o volume, decorre que os custos indiretos, que nem sempre possuem relação com esse tipo de métrica, distorçam os custos dos produtos. Nesses casos, os gestores são encorajados a alocar e absorver os custos indiretos, em vez de se empenharem na sua eliminação.

A metodologia ABC, como as tradicionais, apresenta dois estágios para alocação dos custos indiretos aos produtos:

- a) os recursos são alocados para as atividades;
- b) o custo da atividade é rastreado para os diversos objetos de custeio, na proporção que eles necessitam de cada uma das atividades.

Para que essas alocações sejam possíveis, são utilizados os direcionadores de custo de primeiro estágio (direcionadores de recursos) e de segundo estágio (direcionadores de atividades), conforme demonstrado na Figura 1.

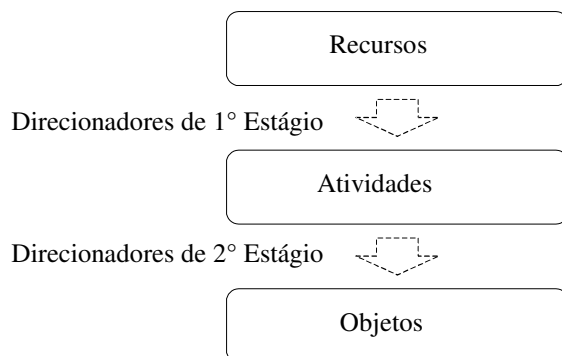


Figura 1 – Estágios do ABC

Fonte: elaboração própria.

As principais diferenças desse sistema (ABC) para as metodologias de custeio baseadas em volume são: a) os custos no ABC são concentrados nas atividades ou centros de atividades; b) os direcionadores de custos utilizados para atribuir os custos das atividades aos produtos possuem uma relação de causa e efeito que explica o porquê do consumo do recurso.

3 MODELO DO BANCO LÍDER

Utilizou-se um grande banco de varejo, de notória importância no mercado brasileiro, como objeto do presente estudo. Deve-se considerar, também, que, em seu setor de atividade, o Banco Líder (assim denominado para não revelar a designação real) é um dos pioneiros na aplicação dessa metodologia de custeio.

Descreve-se a seguir algumas das características/elementos que compõem o modelo de custeio aplicado no Banco Líder. O Banco Líder optou por iniciar a aplicação da metodologia ABC em um projeto piloto que abrangia apenas alguns produtos.

3.1 Levantamento das atividades

Definidos os produtos a serem custeados, o Banco Líder não se limitou a levantar as “principais atividades”, procedeu ao levantamento de todas as atividades envolvidas no processo de disponibilização destes produtos aos clientes, objetivando posteriores análises de otimização do processo. O tempo de execução das atividades serviu como base para alocação dos custos de vários grupos de custos (ex.: pessoal, ocupação e bens móveis). Os tempos de execução das atividades foram obtidos por intermédio de entrevistas.

A metodologia empregada no Banco Líder diferencia-se da que é empregada em alguns casos relatados em artigos que discutem a metodologia ABC. Enquanto, nesses casos, 100% do tempo dos funcionários é alocado entre as principais atividades executadas, no Banco Líder, apenas o tempo efetivamente gasto nas atividades foi distribuído entre os funcionários, permitindo uma comparação entre o tempo disponível de cada funcionário e o efetivamente empregado nas atividades. O resultado desta comparação demonstra o grau de ociosidade, bem como não permite que toda essa ociosidade faça parte do custo final do produto.

3.2 Dependência e comprometimento

O fato de o modelo possuir um grande nível de detalhamento, o Departamento responsável pela manutenção do sistema tem um elevado grau de dependência das demais unidades da organização. Dessa forma, construiu-se uma estrutura de atualização descentralizada dos dados necessários para o sistema de custos, principalmente no que se refere às alterações nos processos (criação e eliminação de atividades). Essa descentralização

permite um maior envolvimento e comprometimento das demais unidades da organização na geração das informações de custos.

3.3 Fatores de consumo de recursos e índices de custeio de recursos

Criaram-se alguns conceitos como os Fatores de Consumo de Recursos (FCR) e os Índices de Custeio de Recursos (ICR). O FCR é a unidade que representa o consumo do recurso pela atividade. O FCR para mão-de-obra corresponde ao tempo que esta mão-de-obra gasta na realização de uma atividade. O Índice de Custeio de Recursos (ICR) é o resultado da divisão do custo total do recurso pelo seu FCR. Nos tópicos seguintes, esses conceitos serão mais explorados e exemplificados.

3.4 Capacidade prática

As empresas podem trabalhar ou com o conceito de Capacidade Teórica, em que são considerados os limites máximos, eficiência total e todo o tempo disponível, ou podem optar pela Capacidade Prática, que leva em consideração fatores que reduzem a Capacidade Teórica, tais como: feriados, reuniões, treinamento, férias e telefonemas.

O conceito de Capacidade Prática pode ser empregado adotando estimativas. Se uma empresa estimar uma capacidade de trabalho de 75% do tempo total disponível, estará dizendo que uma pessoa que trabalha 8 horas/dia tem uma capacidade de trabalho efetiva de 6 horas/dia. A capacidade dos funcionários pode também ser determinada em pesquisa nas diversas áreas da empresa para que a taxa escolhida seja a mais próxima da realidade.

O conceito de Capacidade pode ser estendido para os equipamentos em utilização. Para os equipamentos cuja capacidade seja de difícil determinação, podem-se utilizar percentuais calculados a partir dos níveis de utilização dos equipamentos no passado.

O Banco Líder estabeleceu que, para os recursos humanos, de todo o tempo disponível para execução das atividades, apenas 90% deveria ser levado em consideração para execução das atividades, ou seja, aceitou-se uma ociosidade programada de 10% do tempo disponível. No caso dos equipamentos, foram utilizadas estimativas para cada tipo de equipamento. O percentual de Capacidade Prática, como os demais valores utilizados neste trabalho são hipotéticos. Os valores foram utilizados apenas para melhorar o entendimento dos elementos envolvidos na metodologia ABC aplicada no Banco Líder e como forma de demonstrar os resultados alcançados com a aplicação desta metodologia.

A capacidade prática dos funcionários varia de empresa para empresa e mesmo de departamento para departamento. Como forma de simplificação, utilizou-se uma capacidade prática aproximada para todas as unidades (departamentos e agências) envolvidas no estudo. O Quadro 1 demonstra os elementos que foram levados em consideração no cálculo da capacidade prática.

(+)	A	Tempo disponível total
(-)	B	Descanso remunerado (férias, feriados e descansos)
(=)	C	Tempo de trabalho
(-)	D	Ausências (doenças, reuniões e supervisões)
(=)	E	Tempo de produção atingível (capacidade prática)
(-)	F	Desperdício e ociosidade
(=)	G	Tempo de produção

Quadro 1 – Elementos considerados no cálculo da capacidade prática

Fonte: elaboração própria.

3.5 Cálculo e utilização do ICR no custeio

Foram considerados os encargos sociais incorridos em relação a pessoal da ordem de 100%. Padronizaram 21 dias como sendo a média de dias úteis no mês. Esse último número foi utilizado para cálculo dos custos mensais. Assim, um funcionário X, que pelo seu cargo recebe um salário médio de R\$2.100,00 e trabalha 8 horas/dia, teria o seu custo minuto determinado da seguinte forma:

$$\text{ICR}_x = (2.100,00 + (2.100,00 \times 1)) / 9.072 \quad (8\text{h} \times 60\text{min} \times 21\text{dias} \times 90\% = 9.072 \text{ min})$$
$$\text{ICR}_x = 0,462963 \text{ (R\$/min)}$$

Cada minuto do funcionário X custa para o Banco Líder R\$ 0,46. Esse valor foi atribuído para cada minuto das atividades executadas por qualquer funcionário ocupante do mesmo cargo do funcionário X. Pressupõe-se que funcionários de um mesmo cargo percebem o mesmo valor.

O custo com funcionários foi atribuído às atividades de acordo com o tempo de sua execução. O tempo das atividades foi determinado por meio de uma série de tomadas de tempo (cronoanálise), sendo complementada pela informação de volume (número de vezes que se executa uma atividade por mês, dia, ano, etc.). Suponha que uma Atividade A é executada pelo funcionário X e possui as seguintes características:

$$\text{Volume da Atividade} = 2/\text{dia}$$
$$\text{Tempo médio de execução (cronoanálise)} = 2 \text{ min}$$
$$\text{ICR}_x = 0,462963 \text{ (R\$/min)}$$

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

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

O tempo mensal dispensado para execução da Atividade A foi, então, de:

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

E o custo de pessoal para execução da *Atividade A*:

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

Nos casos em que vários cargos executaram a mesma atividade, calculou-se a média ponderada pelo número de funcionários de cada cargo disponível para execução da atividade.

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

$$\text{ICR}_X = 0,46$$
$$\text{ICR}_Y = 0,42$$
$$\text{ICR} (3X; 4Y) = [(3 \times 0,46) + (4 \times 0,42)] / (3 + 4) = 0,437143 \text{ (R\$/min)}$$

A média ponderada dos ICR's dos cargos pelas suas respectivas quantidades de funcionários disponíveis para executar a atividade gera um ICR médio que representa o custo médio de pessoal para execução desta atividade. A simplificação causada pelo cálculo da média ponderada resulta em uma diferença entre os custos incorridos pelos departamentos e os custos distribuídos às atividades. Essa diferença será menor se os cargos que executam a atividade não tiverem grandes defasagens salariais e será maior se os cargos perceberem valores distantes entre si. No trabalho em questão, a distorção não foi considerada relevante.

3.6 Grau de utilização da capacidade prática (GUCP)

A utilização do conceito de capacidade prática faz surgir outro conceito denominado Grau de Utilização da Capacidade Prática (GUCP). Ele representa o quanto do tempo disponível foi efetivamente consumido na execução das atividades. Como forma de exemplificar, admita-se que o funcionário X tenha seu tempo distribuído em diversas atividades e que o total de tempo despendido na execução destas seja de 6.300 min (base mensal), o GUCP do funcionário X é de:

$$\text{GUCP} = \text{Tempo Consumido nas Atividades} / \text{Capacidade Prática}$$

$$\text{GUCP} = 6.300 / 9.072$$

$$\text{GUCP} = 69,44\%$$

Apenas 69,44% do tempo efetivamente disponível para execução das atividades estão sendo utilizados pelo funcionário X. A diferença (30,56%) é a ociosidade não programada. Essa parcela de custo não faz parte do custo do produto, ela deve ser conhecida e eliminada quando possível.

3.7 Grupos de custos

Utilizaram-se 10 grupos de custos, em que foram reunidos todos os recursos da organização, sendo eles: Pessoal, Ocupação, Bens Móveis, Processamento e Comunicação de Dados, Material de Expediente, Publicidade, Comunicação, Transporte, Taxas e Gerais.

3.8 Custeio Variável x ABC

Uma característica interessante na metodologia empregada no Banco Líder foi a opção da não distribuição completa dos custos. Apenas os custos que de alguma forma puderam ser relacionados por um critério razoável foram alocados para as atividades. Os demais custos compuseram um grupo de custos que foi absorvido pela corporação como um todo. Trabalhou-se assim com um misto entre Custeio Variável e ABC.

Alguns grupos de custos, como o de Custos Gerais, não foram alocados aos produtos. A explicação disso se deve à falta de um direcionador de custos razoável para alocação desses custos aos produtos. Esse tipo de comportamento permite a possibilidade do cálculo de margens de contribuição por produto que, somadas, resultarão na margem de contribuição total a ser confrontada com os custos estruturais assumidos pela corporação.

3.9 A 2ª geração do ABC

Alguns autores já desenvolveram trabalhos com o intuito de demonstrar a aplicabilidade prática dos conceitos apregoados pela metodologia ABC em instituições financeiras. Pode-se citar:

- a) Gouveia (1994) e Riccio e Gouveia (1994), que propuseram modificações no modelo de custeio tradicional, incorporando conceitos de Custeio Baseado em Atividades;
- b) Mabberley (1992), que disserta sobre a implantação da metodologia ABC em diversas instituições financeiras como seguradoras e bancos;
- c) Kaplan e Cooper (1998), que descrevem um caso sobre a aplicação da metodologia ABC no *Co-operative Bank*.

Em todos os trabalhos citados, existe uma forte tendência de utilização dos conceitos ABC simplesmente como instrumento de melhoria na apropriação dos custos aos produtos. É a chamada primeira geração do ABC, em que as empresas, em um primeiro momento, estão preocupadas em gerar informações mais confiáveis sobre os custos de seus produtos (MECIMORE; BELL, 1995).

Outros estudos realizados em instituições financeiras, considerando a aplicação da metodologia ABC e outras metodologias são:

- Hastings (1986), que escreveu sobre conceituação, montagem e uso de sistemas de custos bancários;
- Miller (1996), que abordou a implementação do *Activity-Based Costing* em Bancos;
- Bezerra (2000), que discorreu em sua dissertação de mestrado sobre a gestão estratégica de custos, com base em um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em Bancos.

O Banco Líder, apesar de ter preocupação com a melhoria na qualidade de informação de custo e, por conseguinte, das informações sobre a rentabilidade de clientes e produtos, preocupou-se, também, com a interdependência entre os departamentos.

Dessa forma, no Banco Líder, deslocou-se a utilidade do ABC de mera ferramenta de custeio para um instrumento de entendimento do fluxo de consumo de recursos dentro da organização. Assim, a metodologia empregada no Banco Líder pode ser classificada como de segunda geração do ABC. Sobre a 2ª geração do ABC, vide Mecimore e Bell (1995).

3.10 Produto

Neste trabalho, demonstra-se o custeio do produto *Pagamento de Contas de Fornecedores* (PAG-CON).

O PAG-CON destina-se a Pessoas Jurídicas que desejam agilizar os pagamentos a seus fornecedores. Essencialmente destinado a grandes empresas, o PAG-CON permite que os clientes façam pagamentos sob diversas formas: Crédito em Conta Corrente, Cheque OP (Ordem de Pagamento), DOC (Documento de Ordem de Crédito), Cobrança Líder e Cobrança de outros Bancos.

Realizados os agendamentos de futuros pagamentos, o PAG-CON funciona como um gerenciador das contas a pagar das empresas.

3.11 Macrovisão do PAG-CON

A macrovisão do PAG-CON pode ser evidenciada por um macrofluxo, que representa a “vida” do produto, desde sua negociação com o cliente até a prestação real do serviço (fase de produção). De posse das etapas básicas que compunham o produto, os objetos de custeio passaram a ser distribuídos dentro de cada um dos subprocessos. A Figura 2 demonstra a macrovisão do produto PAG-CON.

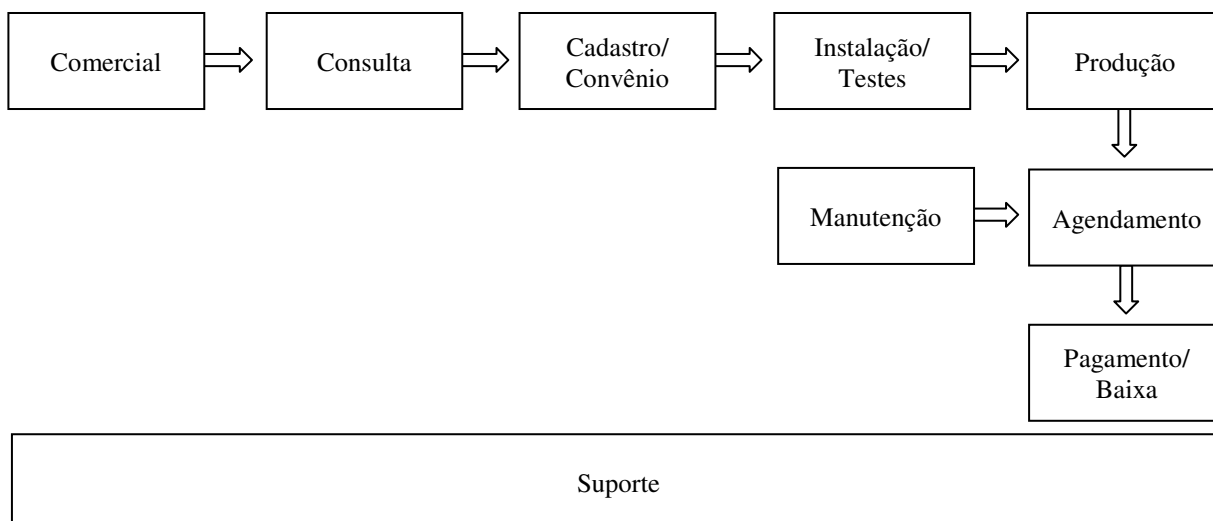


Figura 2 – Macrovisão do PAG-CON

Fonte: elaboração própria.

Os objetos de custeio neste trabalho representam “partes” ou pequenos processos de formação do produto. Para se obter o custo final do produto (modalidade do produto ou modalidade de consumo de recurso), é necessário fazer uma composição dos objetos requeridos pelo produto para disponibilizá-lo ao cliente.

A opção por esse tipo de estrutura de custeio se deu pela forte tendência de customização dos produtos bancários a determinados tipos de clientes. O fato de os objetos de custeio representarem partes do produto permite tanto a construção quanto o acompanhamento individualizado da demanda criada pelos diversos tipos de cliente do banco.

O Quadro 2 demonstra os subprocessos do produto PAG-CON, bem como os objetos de custeio que os compõem.

Subprocessos	Objetos de Custeio
Comercial	Venda do produto
Consulta	Consulta da prestação de serviço
Cadastro	Cadastramento do cliente
	Convênio da prestação de serviço
Instalação	Acompanhamento dos testes dos clientes
	Elaboração de testes
	Instalação do sistema no cliente
Agendamento	Agendamento de débitos
	Rastreamento da cobrança
Pagamento	Pagamento via cheque OP
	Crédito em conta corrente
	Pagamento via DOC eletrônico
	Títulos Cobrança Líder
	Títulos outros Bancos
Manutenção	DOC devolvido
	Manutenção do sistema
	Regularização das rejeições
	Emissão de aviso de débito/crédito
Suporte	Pagamento via DOC eletrônico
	Títulos Cobrança Líder
	Títulos outros Bancos
	Suporte à venda do produto

Quadro 2 – Subprocessos e objetos de custeio

Fonte: elaboração própria.

3.12 Custeio de objetos

Demonstra-se a seguir o custeio das tarefas e atividades do objeto de custeio – Venda do Produto – que faz parte do *subprocesso comercial* e é formado por duas atividades:

- a) venda do produto (realizada nas agências do banco);
- b) apresentar o produto na venda (realizada pelo Departamento de Suporte à Automação - DSA).

O Quadro 3 demonstra os recursos consumidos na execução das tarefas do Banco Líder relacionadas ao subprocesso comercial.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

	Objetos de custeio/ Atividades/Tarefas	Unidade Medida	Cargos	Tempo (MN)	Vol.	Tempo (Mês)	ICR (Pes)	ICR (OCP)	ICR (BME)	Total (IOR)	Custo (Mês)
	1. Venda do Produto	Visitas			61						2.436,42
	1.1 Venda do produto	Visitas			61						1.099,33
A G Ê N C I A	1.1.1 Identificar empresa que convêm ao PAG-CON	Consultas	20(1);21(2)	10	5	50	0,3421	0,0322	0,0262	0,4005	20,02
	1.1.2 Contatar cliente marcado visita	Contatos	20(1);21(2)	5	173	865	0,3421	0,0322	0,0262	0,4005	346,41
	1.1.3 Contatar SA marcado visita	Contatos	20(1);21(2)	10	61	610	0,3421	0,0322	0,0262	0,4005	244,29
	1.1.4 Visitar cliente efetuando a venda do produto	Visitas	20(1);21(2)	20	61	1220	0,3421	0,0322	0,0262	0,4005	488,59
	1.2 Apresentar o produto na venda	Visitas			61						1.337,09
D S A	1.2.1 Receber solicitação de chamada da agência	Contatos	41(1);42(2)	10	61	610	0,3072	0,0872	0,0928	0,4871	297,13
	1.2.2 Visitar Cliente	Visitas	41(1);42(2)	35	61	2135	0,3072	0,0872	0,0928	0,4871	1.039,96

1) Identifica a unidade na qual está o volume do objeto/atividade/tarefa.
2) Relaciona os cargos envolvidos na execução da tarefa e indica a quantidade de cargos, respectivamente, envolvidos na execução da atividade.
3) Indica o tempo (minutos) gasto para executar uma vez a atividade.
4) Número de vezes que a tarefa é executada no mês.
5) Tempo mensal da tarefa (5 = 3 x 4).
6) Média ponderada dos ICR's dos cargos envolvidos na execução da atividade pelo número de participantes de cada cargo. Na primeira tarefa, tem-se o seguinte cálculo: $ICR_{Médio} = (ICR_{20} * 1 + ICR_{21} * 2) / 3 = 0,3421$.
7) ICR de ocupação (resultado da divisão do custo de ocupação pela capacidade prática total da unidade - somatório da capacidade prática dos funcionários da unidade).
8) ICR de bens móveis e equipamentos (resultante da divisão custo de bens móveis e equipamentos pela capacidade prática da unidade).
9) Somatórios dos ICR's que têm como direcionador o tempo (9 = 6 + 7 + 8).
10) Custo mensal da tarefa (10 = 5 x 9).

Quadro 3 - Custeio das tarefas/atividades/objetos de custeio

Fonte: dados da pesquisa.

No exemplo citado, houve apenas o relacionamento de três recursos com as tarefas. No entanto, se essas tarefas utilizassem um outro tipo de recurso, ele também seria atribuído às tarefas por meio do ICR dos demais grupos de custos.

Determinado o custo mensal de cada tarefa, a simples soma do custo mensal das tarefas que compunham uma atividade levou ao custo mensal da atividade. Entretanto, é necessário observar que as tarefas da *Atividade 1.1* (Quadro 3) não possuem a mesma unidade de medida (problema bastante comum em processos administrativos).

Nesses casos, elegeu-se um volume que melhor representasse a atividade (no caso, o número de visitas/mês). Como algumas tarefas não possuem o mesmo volume da atividade, foi necessário redistribuir o custo unitário das tarefas em relação ao volume da atividade. O Quadro 4 demonstra como ficou a nova distribuição dos custos unitários.

Un.	Objeto de custeio/atividades/tarefas	Unidade de medida	Volume	Custo do mês	Custo unitário
A G Ê N	1.1 Venda do produto	Visitas	61	1.099,33	18,02
	1.1.1 Identificar empresas que convêm ao PAG-CON	Consultas	5	20,0242	0,3283
	1.1.2 Contatar cliente marcado visita	Contatos	173	346,4192	5,6790

C I A	1.1.3 Contatar DSA marcado visita	Contatos	61	244,2956	4,0048
	1.1.4 Visitar cliente efetuando a venda do produto	Visitas	61	488,5912	8,0097
D S A	1.2 Apresentar o produto na venda	Visitas	61	1.337,09	21,92
	1.2.1 Receber solicitação de chamada da agência	Contatos	61	297,1321	4,8710
	1.2.2 Visitar cliente	Visitas	61	1.039,9624	17,0486

Quadro 4 – Custo unitário das tarefas em função do volume da atividade

Fonte: elaboração própria.

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

O custo total do *subprocesso comercial* formado pelo *Objeto 1 – Venda do Produto* é determinado pelo somatório dos custos mensais das atividades que o formam. O Quadro 5 demonstra a formação do *Objeto 1*.

Unidades	Objeto de custeio/atividades/tarefas	Unidade de medida	Volume	Custo do mês	Custo unitário
	1. Venda do Produto	Visitas	61	2.436,42	39,94
AGÊNCIA	1.1 Venda do produto	Visitas	61	1.099,33	18,02
DSA	1.2 Apresentar o produto na venda	Visitas	61	1.337,09	21,92

Quadro 5 – Determinação do custo do objeto de custeio

Fonte: elaboração própria.

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

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

Vale ressaltar que alguns objetos de custeio existem única e exclusivamente para dar suporte às operações realizadas em outros subprocessos. É o caso do objeto *Suporte à Venda do Produto* que faz parte do *subprocesso de suporte* (Quadro 2). No caso da existência de suporte específico e de claro relacionamento com atividades operacionais, os custos dos objetos de suporte foram repassados para os objetos “principais” para determinar o custo efetivo da operação. No caso em questão, o objeto de suporte é composto por apenas uma atividade - *Vender o produto* (o custo mensal desta atividade foi determinado da mesma forma que para as atividades do *subprocesso comercial*). O Quadro 6 demonstra o custo final do objeto *Venda do Produto* após a alocação dos custos de suporte.

Unidades	Objeto de custeio/atividades/tarefas	Un. de medida	Volume	Custo mês	Custo unit.	Custo sup.	Custo unit.
	1. Venda do produto	Visitas	61	2.436,42	39,94	91,04	130,99

Quadro 6 – Custeio dos objetos

Fonte: elaboração própria.

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

3.13 Custeio das modalidades do produto

Calculado o custo dos objetos de custeio, o próximo passo corresponde à construção das Modalidades do Produto, que representam algumas das maneiras como os recursos do banco são consumidos pelos clientes. Cada Modalidade do Produto representa uma forma de consumo de recurso diferenciada. O Quadro 7 demonstra diversas Modalidades que foram construídas levando em consideração as principais formas de consumo de recursos exigidos pelos clientes que se utilizam do produto PAG-CON.

Comparando com um processo de montagem numa empresa industrial, os objetos de custeio, no Banco Líder, são como peças custeadas e disponibilizadas numa prateleira e que são “puxadas” para compor um determinado subconjunto/conjunto, que corresponde a um agrupamento de subprocessos que o cliente reconhece como produto (Modalidade do Produto).

Portanto, a metodologia atua no sentido de disponibilizar os custos unitários dos objetos de custeio e estes só são requisitados na medida em que necessários para compor uma Modalidade do Produto. O Quadro 7 demonstra a montagem das principais modalidades do produto PAG-CON.

A primeira coluna do Quadro 7 refere-se aos nomes das Modalidades do Produto PAG-CON e a segunda demonstra os vários objetos de custeio que compõem cada Modalidade. As demais colunas demonstram o custo unitário dos Objetos de Custeio. Para cada tipo de exigência, é possível individualizar o consumo para cada cliente.

	Objetos de custeio	Sem emissão de aviso	Com emissão de aviso		
			Débito ao cliente	Crédito do fornecedor	Débito e crédito
Pagamento de título com crédito em conta corrente	Agendamento de débito	0,0068	0,0068	0,0068	0,0068
	Publicidade	0,0938	0,0938	0,0938	0,0938
	Crédito em conta corrente	0,0010	0,0010	0,0010	0,0010
	Lançamento em conta corrente	0,0100	0,0100	0,0100	0,0100
	Emissão de aviso de débito		0,0160	-	0,0160
	Postagem		0,1500	-	0,1500
	Emissão de aviso de crédito		=	0,0160	0,0160
	Postagem		-	0,1500	0,1500
	Custo unitário	0,11	0,28	0,28	0,44
Pagamento de título por meio de cheque OP	Agendamento do débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Pagamento via cheque OP	7,0984	7,0984		
	Lançamento em conta corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de aviso de débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
	Custo unitário	7,21	7,37		
Pagamento de título por meio de DOC eletrônico	Agendamento de débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Pagamento via DOC eletrônico	0,3624	0,3624		
	Tarifa interbancária – DOC	1,1000	1,1000		
	Lançamento em conta Corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de aviso de Débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
Custo unitário	1,57	1,74			
Pagamento de título de cobrança	Rastreamento de cobrança	0,0083	0,0083		
	Agendamento de débito	0,0068	0,0068		
	Publicidade	0,0938	0,0938		
	Título cobrança	0,3787	0,3787		
	Lançamento em conta corrente	0,0100	0,0100		
	Emissão de aviso de débito		0,0160		
	Postagem		0,1500		
Custo unitário	0,50	0,66			

Pagamento de título de cobrança de outros Bancos	Agendamento de débito	0,0068	0,0068	
	Publicidade	0,0938	0,0938	
	Títulos outros Bancos	0,4069	0,4069	
	Lançamento em conta corrente	0,0100	0,0100	
	Emissão de aviso de débito		0,0160	
	Postagem		0,1500	
	Custo unitário	0,52	0,68	

Quadro 7 – Custeio ABC das modalidades do PAG-CON

Fonte: elaboração própria.

3.14 Comparação dos resultados com a metodologia tradicional

O Quadro 8 demonstra os resultados da aplicação do *Custeio por Absorção*. Os custos indiretos foram distribuídos levando em consideração o valor dos recursos diretos alocados ao produto PAG-CON. Os custos diretos, naturalmente, tiveram o mesmo tratamento dado pela metodologia de custeio ABC.

Produto	Modalidade de custeio	Custo direto	Custo indireto	Volume	Custo unitário	Tarifa	Contrib	Margem
PAG-CON	Com crédito em conta corrente	76.058,43	87.488,79	278.521	0,59	1,10	0,51	47%
	Por meio de cheque OP	2.123,35	2.442,45	9.034	0,51	2,50	1,99	80%
	Por meio de DOC eletrônico	24.706,80	28.419,83	18.105	2,93	5,50	2,57	47%
	Cobrança Líder	25.752,72	29.622,93	98.562	0,56	*	(0,56)	-
	Cobrança de outros Bancos	12.438,60	14.307,92	46.963	0,57	1,00	0,43	43%
Outros	Outros produtos do depto. de cobrança	2.023.647,00	2.327.768,38	2.563.203				
TOTAL		2.164.726,90	2.490.050,30					

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

Quadro 8 – Custeio tradicional das modalidades do PAG-CON

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 8 mostra que a Modalidade de maior margem de contribuição é o *Pagamento de título por meio de cheque OP* (80%). No entanto, a metodologia tradicional aplicada para cálculo desta margem não contempla, entre outros fatores, as diferenças de consumo de recursos que podem existir dentro das próprias modalidades. O resultado do custeio ABC (demonstrado no Quadro 7) contempla essa diferença.

O Quadro 9 mostra um resumo comparativo entre os resultados encontrados, utilizando o método de Custeio ABC e o método de Custeio por Absorção (ABS).

			Custo	Tarifa	Margem (ABC)	Margem (Absorção)	Varição (ABC X Absorção)
PAG	Com crédito em conta corrente	Sem emissão de aviso	0,11	1,10	90%	47%	43%
		Débito ao cliente	0,28		75%		28%

- C O N		Crédito ao fornecedor	0,28		75%		28%
		Débito e crédito	0,44		60%		13%
	Por meio de cheque OP	Sem emissão de aviso	7,21	2,50	-188%	80%	-268%
		Débito ao cliente	7,37		-195%		-275%
	Por meio de DOC eletrônico	Sem emissão de aviso	1,57	5,50	71%	47%	25%
		Débito ao cliente	1,74		68%		22%
	Cobrança Líder	Sem emissão de aviso	0,50	-	-	-	-
		Débito ao cliente	0,66		-		-
	Cobrança de outros bancos	Sem emissão de aviso	0,52	1,00	48%	43%	5%
		Débito ao cliente	0,68		32%		11%

Quadro 9 – Comparação ABC x ABS

Fonte: elaboração própria.

Ressaltam-se os seguintes aspectos:

- as margens de contribuição de diversas Modalidades do Produto oferecidas pelo banco são bem maiores do que o Banco Líder acreditava que pudessem ser (no DOC eletrônico, no caso de ser sem emissão de aviso, essa diferença é de aproximadamente 25%);
- a modalidade de Crédito em Conta Corrente é a que possui o maior volume de operações e uma boa margem de contribuição. Porém, dependendo da combinação dos recursos consumidos pelos clientes, a margem pode cair bastante (de 90% para 60% - Margem ABC);
- a margem de 43%, apresentada pela metodologia tradicional pelo *Pagamento de cobrança de outros bancos* cai para 32% sob a metodologia ABC, no caso de haver emissão de aviso;
- o mais alarmante da comparação entre as duas metodologias é a modalidade PAG-CON por meio de cheque OP. Nesse caso, a margem que era de 80% positiva e passou para 195% negativa, nos casos em que são emitidos os avisos de débitos aos clientes. Isso se deve, inicialmente, ao fato desse produto possuir um baixo nível de relacionamento de custos diretos que, na metodologia de Custeio por Absorção, fez com que ele recebesse uma parcela pequena dos custos indiretos. No Custeio Baseado em Atividades, este produto recebeu o mesmo valor de custos diretos, no entanto, a principal diferença ocorre na parcela dos seus custos provenientes das atividades. Como pode ser observado no Quadro 7, a maior parte do custo desta Modalidade é proveniente do objeto – *Pagamento via cheque OP*. Esse objeto demonstrou ser o subprocesso mais caro do produto PAG-CON.

3.15 Utilização das informações geradas pelo ABC

O Banco Líder está utilizando as informações geradas pelo sistema de custeio para: Custeio dos objetos; Custeio dos processos; Custeio dos produtos; Cálculo dos resultados por unidade administrativa; Cálculo do resultado por produto; Determinação de preços de transferência; Subsídio à fixação de tarifas; e Cálculo da rentabilidade de clientes.

A implementação do novo sistema de custeio trouxe uma série de benefícios à organização. Dentre eles, destacam-se: a) conhecimento da interação entre as unidades na formação do produto; b) visão do processo entre as unidades; c) a possibilidade da composição das modalidades de consumo de recursos exclusivas para clientes diferenciados; d) base de dados para padronização dos processos entre as agências; e) mapeamento de todos

os recursos responsáveis pela execução das atividades; f) determinação da participação de cada grupo de custo na execução das atividades; g) melhoria na apuração da rentabilidade dos produtos e clientes.

4 CONCLUSÃO

O artigo objetivou demonstrar um exemplo da forma de utilização de um modelo de custos baseado em atividades na determinação de custos diferenciados por clientes e como isso pode auxiliar no cálculo da rentabilidade de produtos e clientes. O estudo foi realizado por meio de pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, em uma situação real de uma instituição financeira.

Com base no estudo realizado, constatou-se que o método ABC se adapta perfeitamente às características da referida empresa de serviços. A maioria de seus custos é fixa no curto prazo e essa empresa possui apenas uma pequena parcela dos custos que pode ser diretamente associada a um produto ou cliente. A maior parte do custo é destinada à execução de atividades indiretas.

O setor bancário atua com uma enorme gama de produtos e clientes. Acompanhar o consumo dos recursos e gerenciar esses diversos elementos tornou-se uma atividade muito complexa. É preciso estar atento e bem informado para tomar decisões sobre o *mix* de produtos oferecidos, a continuidade ou descontinuidade de linhas de produtos e determinação de preços.

Conclui-se que existe aderência da metodologia de custeio ABC empregada pelo Banco Líder ao momento vivido pelos bancos no Brasil. O nível de detalhamento e a flexibilidade na composição das Modalidades fazem com que a metodologia empregada no Banco Líder lhe permita individualizar os custos incorridos para satisfazer seus clientes de uma forma mais precisa, ao contrário da metodologia de custeio tradicional (custeio por absorção).

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Francisco Antonio. *Gestão estratégica de custos: um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em Bancos*. 2000. 194 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GOUVEIA, Joaquim José Francisco A. *Custos bancários - introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): um caso prático*. 1994. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários: conceituação, montagem e uso*. São Paulo: IBCB, 1986.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

MABBERLEY, Julie. *Activity-based costing in financial Institutions*. London: Pitman, 1992.

MECIMORE, Charles D.; BELL, Alice T. Are you ready for fourth-generation ABC? *Management Accounting*, p. 22-26, Jan. 1995.

MILLER, John A. *Implementing Activity-Based Costing in daily operation*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

NASSIF, Luís. *Os bancos em cenário de estabilidade econômica*. São Paulo: IBCB, 1994.

RICCIO, Edson L.; GOUVEIA, Joaquim José F. O sistema de custos baseado em atividades (ABC) aplicado a bancos. In: JORNADA DE CONTABILIDADE, ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO CONE SUL, 17., Santos/SP, 1994. *Anais...* Santos/SP, p. 97-114, 1994.

Artigo recebido em 02/08/07 e aceito para publicação em 03/10/07.