

PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE NA GESTÃO BANCÁRIA

Elizabeth Ribeiro Sanches Da Silva

Antonio Cezar Bornia

Edson De Oliveira Pamplona

Resumo:

Este artigo tem por objetivo propor uma metodologia de implantação de Custeio Baseado em Atividades (Activity Based Costing ABC), específica para agências bancárias. Para isso foi feita uma análise de abordagens de diversos autores, utilizando-se do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action). As etapas de implantação do ABC, propostas por este artigo, foram determinadas com o intuito de apoiar o gerenciamento dos custos e a tomada de decisão numa agência bancária.

Palavras-chave:

Área temática: *Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, na Construção Civil e no Setor Serviços*

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO
BASEADO EM ATIVIDADE NA GESTÃO BANCÁRIA**

Elizabete Ribeiro Sanches da Silva, Msc.

Antonio Cezar Bornia, Dr.

Edson de Oliveira Pamplona, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis/SC

Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Eng. de Produção

e-mail: bribeiro@eps.ufsc.br - R. Cel Joaquim Francisco, 271, Itajubá/MG-
CEP37500-051

Área Temática: Sistemas de Custeio.

PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE NA GESTÃO BANCÁRIA

Área Temática: Sistemas de Custeio.

Resumo

Este artigo tem por objetivo propor uma metodologia de implantação de Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing – ABC*), específica para agências bancárias. Para isso foi feita uma análise de abordagens de diversos autores, utilizando-se do ciclo *PDCA (Plan, Do, Check, Action)*. As etapas de implantação do *ABC*, propostas por este artigo, foram determinadas com o intuito de apoiar o gerenciamento dos custos e a tomada de decisão numa agência bancária.

Introdução

As vantagens competitivas com a implantação do *ABC* estendem-se desde o gerenciamento financeiro até o coração da organização. Segundo Geishecker (1997), existem 3 benefícios básicos:

- ajudar a organização a obter mais e melhores informações sobre seus processos e atividades, o que por sua vez permite que a eficiência das operações seja continuamente aumentada;
- racionalizar e otimizar a alocação de pessoal, capital e outros ativos;
- agilizar a ‘nova’ organização baseada em atividades e voltá-la para o mercado, o que resulta em uma posição competitiva mais forte diante dos concorrentes.

O artigo é dividido em duas partes: a primeira parte consta da descrição de diversos autores sobre metodologias de implantação do *ABC*; a segunda parte consta da metodologia de implantação de *ABC*, proposta por este artigo.

Abordagens de Implantação do ABC

Qualquer metodologia de implantação de *ABC* deve ser adaptada às necessidades da empresa que estiver em estudo e aos objetivos de sua implantação. As etapas de implantação precisam ser executadas com cuidado para atender aos objetivos finais.

Neste item são abordadas algumas metodologias de implantação de *ABC*. Player *et al.* (1997) descrevem uma metodologia apresentada no quadro 1 que requer oito passos.

Quadro 1 - Metodologia de Player *et al.* para implantação do ABC.

Passo	Tarefa
1	Definir o escopo do projeto.
2	Identificar atividades, recursos e geradores.
3	Elaborar o esquema de custo.
4	Coletar dados.
5	Elaborar o modelo de custo.
6	Validar o modelo de custo.
7	Interpretar novas informações de custo.
8	Realizar simulação "what if".

Fonte: Player *et al.* (1997).

Segundo Boisvert (1999), a concepção de um sistema de contabilidade por atividades (ou ABC) corresponde a uma série de etapas cuja ordem de execução difere de acordo com quem concebe o sistema. Além disso, a elaboração da contabilidade por atividades geralmente se inclui no contexto mais amplo da concepção de um sistema de gestão (planejamento e controle) dos custos empresariais. Para ele, esses são os passos essenciais para implantação de ABC, conforme apresentado no quadro 2

Quadro 2 - Metodologia de Boisvert para implantação do ABC.

Etapa 1	Ações
Definição e mensuração das atividades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrever as atividades da empresa ● Identificar os recursos às atividades ● Definir os centros de reagrupamento
Etapa 2	Ações
Definição e mensuração dos objetos de custo	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar uma listagem dos objetos de custo ● Definir os atributos (direcionadores de custo) ● Identificar as atividades aos objetos de custo.

Fonte: Boisvert (1999).

Boisvert descreve que a metodologia não deve ser concluída sem levantar algumas questões essenciais sobre esse processo, tais como:

- estratégia de implantação;
- escolha de sistemas informatizados;
- interface entre as diferentes bases de dados;
- resistências à mudança;
- fatores de sucesso ou insucesso da contabilidade por atividades;
- relações da contabilidade por atividades com a gestão por atividades e a transição para a gestão por atividades;
- custos do processo de implantação da contabilidade por atividades.

Compton (1996) apresenta etapas que ele julga necessárias num processo de implantação de ABC, apresentadas no quadro 3

Quadro 3 - Metodologia de Compton para implantação do ABC.

Etapas
<ul style="list-style-type: none"> ● Obter apoio e compromisso da administração e dos usuários para com o ABC.
<ul style="list-style-type: none"> ● Estabelecer uma meta para o projeto.
<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar uma equipe de administração do projeto, embasar as análises na visão horizontal e vertical da empresa associadas, e definir um líder para o projeto, que conheça a empresa e que tenha prévio conhecimento de ABC.
<ul style="list-style-type: none"> ● Planejar o projeto, definindo as tarefas necessárias para executá-lo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Treinar administração, implementadores e usuários.
<ul style="list-style-type: none"> ● Coletar informações para definir as atividades desempenhadas na empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver um modelo de sistema ABC, com os recursos, atividades, direcionadores de custos, elementos de custos (o valor de cada recurso que cabe a cada atividade) e objetos de custo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Processar o modelo, efetuando as distribuições de custos.

Fonte: Compton (1996) apud Gasparetto (1999)

Sharmam (1993) apresenta um processo de implantação, em nove etapas, conforme descrito no quadro 4

Quadro 4 - Metodologia de Sharman para implantação do ABC.

Passo	Tarefa
1	Identificar e avaliar a necessidade do ABC
2	Treinamento
3	Definir o escopo do projeto
4	Identificar atividades e direcionadores
5	Criar um esquema do fluxo operacional e de custos
6	Coletar dados
7	Construir um modelo de software, validá-lo e reconciliá-lo.
8	Interpretar resultados e preparar relatórios gerenciais.
9	Integrar dados coletados e relatórios

Fonte: Sharman (1993) apud Gasparetto (1999).

Bharara e Lee (1996) apresentam uma metodologia, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Metodologia de Bharara e Lee para implantação do ABC.

Passo	Tarefa
1	Definir o âmbito e metas do sistema de custeio.
2	Documentar as atividades.
3	Gerenciar preocupações comportamentais e organizacionais.
4	Selecionar a base de custo.
5	Identificar centros de custos do ABC.
6	Estabelecer a hierarquia das atividades.
7	Associar custos com atividades e analisar atividades.
8	Identificar os produtos da empresa.
9	Determinar os direcionadores de atividade e as quantidades do direcionador.
10	Processar o modelo.

Fonte: Bharara e Lee(1996) apud Gasparetto (1999).

A seguir, é apresentada outra metodologia de implantação de *ABC*, vista no quadro 6 sugerido por *ABC/ABM Tutor* (1996), com objetivos de utilização para *ABM*.

Quadro 6 - Metodologia de *ABC/ABM Tutor* para implantação do *ABC*.

Fase 1	Ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos, âmbito do projeto e objetos de custos. 2. Nomear dono / líder da equipe 3. Treinar empregados envolvidos 4. Definir o plano do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas do projeto • Papéis dos membros da equipe • Treinar equipe • Planejar projeto
Fase 2	Ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir processos e atividades. 2. Definir atributos (VA, NVA, desperdícios). 3. Reconciliar os recursos para o modelo. 4. Definir padrões de consumo de recursos. 5. Definir padrão de consumo de atividades 6. Definir produtos, serviços, clientes. 7. Definir métodos de coleta de dados. 8. Coletar dados. 9. Transferir dados para o modelo 10. Processar alocações 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear processos / fluxo. • Caracterizar atividades. • Analisar estrutura de recursos. • Direcionadores de recursos • Direcionadores de atividades • Objetos de custos • Questionários, <i>storyboard</i>, entrevistas, etc. • Dados para entrada no modelo. • Modelo software de <i>ABC</i>. • Resultados do modelo
Fase 3	Ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar relatórios 2. Modificar modelo? 3. Processar as alocações 4. Análise dos relatórios 5. Comunicar resultados 6. Definir cost drivers para <i>ABM</i> e medidas de performance para atividades chave e <i>benchmarking</i>. 7. Fixação de metas para melhoria 8. Decisão: outro estudo piloto ou fase 4 9. Medição de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisões do modelo • Refinar modelo • Processar modelo • Listar ações • Conscientizar empregados. • Cost drivers para <i>ABM</i> e medição de desempenho e resultados para <i>benchmarking</i>. • Objetivos de melhoria • Planejar próximas etapas. • Resultados alcançados.
Fase 4	Ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar a metodologia <i>ABM</i> na empresa 2. Orçamento baseado na atividade / previsão. 3. Análise de competitividade 4. Integração ao sistema gerencial da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo orçamento e previsão. • Se não houver competitividade, quais mudanças são necessárias (recursos, atividades, produtos). • Custo <i>ABC</i> em tempo real.

Fonte: *ABC/ABM Tutor* (1996) apud Gasparetto (1999).

A metodologia acima descreve a implantação do *ABC* considerando até o item 5 da terceira fase. Deste ponto até o final do processo, serão consideradas fases para o *ABM*. As etapas do *ABC* constituem do planejamento do trabalho e organização da equipe e as etapas do *ABM* constituem de ação, integração e exploração das informações.

Mabberley (1998) coloca sua abordagem de auxílio aos sistemas de informações baseado na atividade, apresentada no quadro 7. A abordagem de desenvolver e implantar um sistema de informação baseado na atividade inclui seis fases com um total de 24 passos:

Quadro 7 - Vinte e quatro passos para um sistema de informação baseado na atividade.

Passo	Tarefas
1. Iniciar o projeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir os objetivos do projeto 2. Definir a estrutura do projeto 3. Desenvolver o caso do negócio. 4. Gerar planos de projeto detalhados.
2. Definir componentes de dados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetos de custos 2. Combinar dicionários de atividade 3. Determinar os direcionadores de custo e processos de negócios. 4. Identificar medidas de atividade.
3. Colher os dados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir especificações de dados detalhada 2. Identificar fontes de dados 3. Determinar meios de coleta de dados. 4. Começar coleta de dados.
4. Desenvolver um sistema de informação baseado na atividade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir relatórios informativos 2. Selecionar e instalar um software 3. Desenvolver dados estáticos e interfaces 4. Carregar dados e testar capacidade informada.
5. Reunir informação baseada na atividade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nomear custos e atividades 2. Vincular atividades para objetos de custo. 3. Calcular contribuição 4. Estimar o valor agregado.
6. Usar a informação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produzir e apresentar a informação 2. Demonstrar benefícios imediatos. 3. Encorajar ação apropriada. 4. Assegurar progresso continuado.

Fonte: Mabberley (1998).

Avaliação das Abordagens

Segundo Kaplan e Cooper (1998), o método *ABC* é desenvolvido com base em uma série de quatro etapas básicas sequenciais:

1. Desenvolver o dicionário de atividades:
2. Determinar quanto a organização está gastando em cada uma de suas atividades:
3. Identificar produtos, serviços e clientes da organização:
4. Selecionar direcionadores de custo da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização:

Conforme se observou nas abordagens dos diferentes autores, as etapas básicas citadas por Kaplan e Cooper (1998) foram respeitadas. No entanto, estas abordagens foram avaliadas, conforme o quadro 8, a fim de subsidiar a metodologia proposta por este artigo.

Para efeito de avaliação das abordagens descritas, alguns itens considerados como principais são citados e a partir deles é que se analisa se o autor abordou ou não em sua metodologia. As abordagens de implantação do *ABC* são confrontadas aos critérios de avaliação agrupados conforme o ciclo *PDCA (Plan, Do, Check, Action)*. Vale destacar que, o objetivo desta avaliação é estabelecer os pontos de união das diferentes abordagens, subsidiando a proposta de uma nova metodologia.

Quadro 8 - Critérios de avaliação das abordagens de implantação do ABC.

Critérios de avaliação	Etapas	Player et al.	Boisvert	Compton	Sharman	Bharara	Tutor	Mabberley
Planejamento	Definir o escopo do projeto	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙
	Comprometer a alta gerência			⊙				
	Avaliar necessidades de implementar ABC				⊙			
	Capacitar a equipe			⊙	⊙	○	⊙	
	Coletar dados (inclui atividades, direcionadores de custo de recursos e de atividades, objetos de custo e recursos disponíveis)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
	Elaborar o modelo	⊙	○	⊙	⊙		⊙	○
	Definir direcionadores para ABM e medidas de performance e integração da metodologia ABM na empresa.						⊙	
	Integrar ao SIG				⊙		⊙	⊙
Execução	Processar o modelo, distribuindo os custos.	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
	Processar novas informações e interpretar resultados	⊙			⊙		⊙	⊙
	Realizar simulações para subsidiar a proposta de melhorias no processo.	⊙						⊙
	Listar ações para melhoria dos processos						⊙	⊙
Avaliação	Aferir periodicamente o software, no sentido operacional.							
	Avaliar a metodologia para subsidiar propostas de melhorias.	○					○	
Implementação de ações de melhorias	Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software.	○					○	⊙
	Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia.						⊙	

Legenda de relacionamento:

⊙ - forte: amplamente contemplado;

○ - médio: parcialmente contemplado.

Os autores analisados comentam, com mais ênfase, as fases de definição de escopo, coleta de dados, elaboração e processamento do modelo. Todos

descrevem, amplamente, as fases de planejamento e execução, conforme critérios de avaliação adotados no quadro 8. No entanto, não se preocupam com a avaliação e implementação de melhorias na metodologia abordada, com exceção de alguns que descrevem, parcialmente, em seu roteiro.

Existe o risco de muitos gestores acharem que basta seguir um roteiro e implantar o novo sistema, para obter bons resultados. Na verdade, o que ocorre não é isso. Além da necessidade de cada metodologia ser adaptada à realidade e necessidades da empresa, considera-se necessária também a avaliação e implementação de melhorias na mesma. As condições que justificam uma implantação são dinâmicas, levando às necessidades de aperfeiçoamento contínuo, que podem ser sistematizadas através de avaliações periódicas embutidas no projeto de implantação da metodologia.

Considera-se, para efeito de análise neste artigo, que todas as fases devem ser bem claras e exploradas na implantação da metodologia em qualquer organização (industrial ou de serviços), tais como: o planejamento, a execução, a avaliação e implementação de ações de melhoria. Baseada nessas premissas é que será elaborada a proposta a seguir. Trata-se de uma nova metodologia, que vai além da implantação; preocupa-se também com a sua continuidade, através de aferições e avaliações para melhorias futuras, assegurando o seu progresso continuado e seus benefícios.

Proposta de uma Metodologia para Custeio Baseado em Atividade

Pode-se dizer que o *ABC* se aplica em qualquer agência bancária, conforme as regras de Kaplan e Cooper (1998), as quais guiam a busca de aplicações de alto potencial dos sistemas *ABC*:

- na área bancária as despesas indiretas e as de suporte são bastante representativas;
- na área bancária, há uma situação de diversidade de produtos, clientes e processos.

A metodologia proposta por este artigo agrega algumas fases que não foram exploradas pelos autores citados. As fases 1 e 2 compreendem o PLANEJAMENTO do projeto, a fase 3 refere-se à sua EXECUÇÃO, a fase 4 é a AVALIAÇÃO da metodologia e a fase 5 constitui a implementação de AÇÕES DE MELHORIAS, conforme se identifica no quadro 9.

Quadro 9- Metodologia proposta para implantação do ABC

FASES	TAREFAS
PRIMEIRA FASE: PLANEJAMENTO	
1. INICIAR O PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o escopo e objetivos do projeto. • Identificar e avaliar as necessidades do ABC. • Obter comprometimento da gerência.
2. ELABORAR O PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos meios de coleta de dados. • Definir atividades. • Definir direcionadores. • Definir objetos de custo • Obter os dados de custo. • Definir o <i>software</i>. • Integrar ao sistema de informações gerenciais.
SEGUNDA FASE: EXECUÇÃO	
3. PROCESSAR E ANALISAR O PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Processar os dados. • Interpretar resultados. • Apresentar as informações. • Realizar simulações para propostas de melhorias no processo. • Listar ações para melhorias no processo.
TERCEIRA FASE: AVALIAÇÃO	
4. VERIFICAR O SOFTWARE E A METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir periodicamente o <i>software</i>. • Avaliar a metodologia, subsidiando propostas de melhorias.
QUARTA FASE: IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA	
5. IMPLEMENTAR AÇÕES VISANDO A MELHORIA DA METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ajustes que garantam a confiabilidade do <i>software</i>. • Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia

A metodologia para custeio baseado em atividades, para fins de gerenciamento de custos, proposta no quadro 9, será melhor detalhada conforme itens abaixo.

❖ **Primeira fase: planejamento:**

A fase do planejamento, segundo Allora (1996), “é a fase de confirmação do escopo e instrumentos, detalhamento do programa de trabalho e cronograma, organização, alocação e logística do trabalho”.

• **Iniciar o projeto**

✓ **Descrever o escopo e os objetivos do projeto:**

O ABC é, fundamentalmente, uma abordagem analítica para o estudo das atividades de uma organização e seu custo e benefício associado. Sua

relevância para o gerenciamento do negócio depende da compreensão do uso da informação. É importante que a administração use a informação no contexto e entenda a abordagem sobre a qual foi feita. A administração deve avaliar o que a empresa necessita e o que é possível com o tempo e os recursos disponíveis.

Por isso que Martins (1998) afirma que é fundamental definir claramente o escopo do projeto, podendo esclarecer itens como: custeio dos produtos ou famílias de produto, de processos, de clientes ou canais de distribuição; inclusão ou não dos gastos com vendas e administração no custo dos produtos; análise da lucratividade dos objetos de custos; utilização do custo histórico; se será um sistema de acumulação ou análise de custos; se será um sistema recorrente ou periódico.

✓ **Identificar e avaliar as necessidades do ABC:**

Baseado na premissa de que tanto nas organizações de serviços como nas indústrias, o problema é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas, conclui-se que o ABC é tão aplicável nas organizações de serviços quanto nas indústrias. Pode ser aplicável na determinação dos custos de clientes, serviços, linhas de negócios etc. Segundo Ostrenga *et al.* (1994), dispor de boas informações a respeito dos custos do processos, produtos, serviços, clientes e canais de distribuição é crítico para os gerentes que tomam decisões.

Basta saber se o ABC é viável na organização. Essa etapa deve valer-se de questionamentos sobre o atual sistema de custeio e do que a empresa pretende com o novo sistema.

✓ **Obter comprometimento da gerência:**

Sem o comprometimento da alta gerência, a formulação e execução da nova metodologia ficam “vazias” e o preenchimento desta lacuna pode não ocorrer no tempo suficiente para gerar resultados na nova estrutura.

● **Elaborar o plano de ação**

✓ **Definição dos meios de coleta de dados:**

Após a definição dos objetivos e do escopo do projeto, faz-se necessário a definição da forma de coleta de informações necessárias ao desenho do ABC. Segundo Nakagawa (1994), as técnicas mais usadas são:

- Observação: é a forma mais rápida e econômica de se obter informações sobre atividades que se deseja analisar, mas não é fácil e nem suficiente para se obter tudo que se necessita. Serve apenas como complemento.
- Registro de tempos: é uma técnica simples, porém trabalhosa que requer um registro para cada atividade que se quer analisar. Através de amostragens periódicas, associadas a entrevistas, pode-se organizar uma matriz de atividades e de tempos gastos com cada uma delas.
- Questionários: é, normalmente, a técnica mais utilizada e viável, quando o número de pessoas a serem entrevistadas é muito grande. Os questionários possibilitam informações mais consistentes, haja vista que os gerentes terão mais tempo e privacidade para preenchê-los.

- *Storyboards*: trata-se da reunião de um grupo de pessoas para a discussão e solução de problemas, mas pode ser utilizada também para o desenho e coleta de informações do *ABC*
- Entrevistas: é o elemento-chave para o desenho e implementação do *ABC*, conduzidas sob a forma de diálogo, pois as informações fluem nos dois sentidos, possibilitando um melhor conhecimento sobre o *ABC*. Apesar de mais demoradas e mais caras, as entrevistas são mais eficazes para o sucesso na implementação do *ABC*.

✓ **Definir atividades:**

Para Kaplan (1998), a identificação de atividades culmina com a criação de um dicionário de atividades que relaciona e define cada grande atividade executada na instalação da produção. Através de pesquisa com as pessoas envolvidas, é traçado um mapa dos processos com a definição das atividades executadas na empresa.

Segundo Boivert (1999), a descrição das atividades da empresa pode ser de duas maneiras:

1. Abordagem do menor para o maior:
 - Elaborar uma listagem de tarefas
 - Reagrupar as tarefas em atividades
 - Reagrupar as atividades em processos
2. Abordagem do maior para o menor:
 - Definir os principais processos da empresa
 - Segmentar os processos em atividades de primeiro nível
 - Segmentar essas últimas em atividades de segundo nível
 - Segmentar essas últimas em atividades de terceiro nível etc.

Para o autor, se a informação for destinada a ajudar a diretoria na elaboração de estratégias empresariais, recomenda-se priorizar a identificação dos grandes processos de negócio; se destinar-se a ajudar na gestão cotidiana, é preferível começar pela análise detalhada das tarefas.

✓ **Definir direcionadores:**

Os direcionadores são as causas dos custos. Os direcionadores podem ser identificados a partir de entrevistas com os funcionários.

Segundo Nakagawa (1994), os os direcionadores de custos são usados no *ABC* para caracterizar duas situações:

- Para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades – são os direcionador de recursos.
- Para rastrear e indicar as atividades necessárias para a obtenção dos objetos de custos considerados – são os direcionadores de atividades.

Segundo o autor acima, os critérios de escolha dos direcionadores de custos são essenciais para o desenho e implementação do *ABC*.

✓ **Definir objetos de custo:**

Os objetos de custo podem ser produto, serviço, cliente, unidade, projeto ou outro objetivo do trabalho para o qual uma medida separada de custo é necessária.

O cálculo com acurácia dos custos dos objetos reveste-se de importância por causa do grande número de decisões que utilizam estes resultados (Pamplona, 1997).

✓ **Obter os dados de custo:**

Esta etapa envolve a coleta de dados dos custos da organização.

Apesar da filosofia de atribuição de custos no sistema *ABC* ter diferenças daquela utilizada no sistema tradicional, a base de dados de custos ainda é a mesma, ou seja, os registros contábeis da empresa. É certo que estes dados são organizados de forma a possibilitar a sua utilização pelo *ABC*, mas deve-se cuidar para que não se perca a conciliação entre os custos e a contabilidade financeira, que é de fundamental importância para se evitar distorções nas avaliações de resultados de cada período e nas medidas de estoques (Pamplona, 1997).

✓ **Definir o software:**

É preciso elaborar um software ou uma planilha eletrônica para processar todos os dados coletados e fazer as distribuições corretas.

✓ **Integrar ao sistema de informações gerenciais:**

Os resultados devem ser incorporados ao Sistema de Informações Gerenciais da empresa, levando em consideração que todos os resultados da metodologia só podem contribuir para a melhoria no gerenciamento. Além disso, as informações geradas devem ser comparadas com as informações utilizadas pela empresa, para que sua utilização na tomada de decisões, seja possível.

❖ **Segunda fase: Execução**

A fase de execução, segundo Allora (1996), “é a fase de condução do trabalho, juntamente com a revisão da qualidade do projeto e avaliação do desempenho individual”.

● **Processar e analisar o plano de ação**

✓ **Processar os dados:**

Processar todos os dados levantados através de lançamentos com as distribuições corretas, conforme objetivos definidos previamente.

✓ **Interpretar os resultados:**

É uma etapa crítica onde as informações devem ser analisadas cuidadosamente para que sejam extraídos todos os benefícios proporcionados.

✓ **Apresentar as informações:**

A informação fornecida pelo ABC servirá como guia para apoiar a tomada de decisão. As informações processadas pela metodologia devem ser dispostas de forma clara e objetiva, permitindo uma visualização agradável e consistente.

✓ **Realizar simulações na metodologia para propostas de melhorias no processo:**

As variáveis essenciais da metodologia (composição dos custos da agência, atividades executadas, direcionadores de custos) podem se alterar em função de transformações diversas. Conclui-se que, ao gestor cabe também a análise do resultado obtido em função das transformações que possam refletir no seu processo, através de simulações e subsidiar a tomada de decisões.

✓ **Listar ações para melhorias no processo:**

É necessário que os relatórios sejam usados como instrumento de subsídio a ações de melhoria.

Segundo Brimsom (1996), a melhoria contínua e deliberada de todas as atividades dentro de qualquer empresa é necessária para o alcance de sua excelência empresarial.

❖ **Terceira fase: Avaliação**

● **Verificar o software e a metodologia**

✓ **Aferir periodicamente o software:**

O gestor ou coordenador do projeto precisará, periodicamente, aferir o *software*, a fim de evitar qualquer tomada de decisão baseada em resultados errados. Entende-se por aferição, a verificação periódica executada sobre a planilha de *excel*, onde os dados de entrada são padronizados e os resultados obtidos confrontados com o padrão de saída. Os padrões de entrada e saída, utilizados pelo gestor da metodologia, poderão ser estabelecidos através da escolha de um relatório de qualquer período já consolidado. Os relatórios do período escolhido serão definidos como padrão e armazenados em um arquivo para ser confrontado com o novo relatório de saída, a fim de verificar, se houve qualquer alteração ou erro de cálculo. Antes do gestor ou coordenador do projeto questionar a não conformidade da planilha de *excel* é prudente que se elimine todas as possíveis causas de falha humana.

✓ **Avaliar a metodologia subsidiando propostas de melhoria:**

O gestor ou coordenador do projeto precisará, periodicamente, avaliar a metodologia, no sentido de verificar se os propósitos iniciais, descritos no

objetivo do projeto, continuam sendo atendidos. Caso ocorra, ou existam fortes tendências de resultado distorcido com o propósito inicial, recomenda-se ações a serem implementadas para adequação e otimização da metodologia de forma que assegurem o seu progresso continuado.

❖ **Quarta fase: Implementação de Ações de Melhoria**

- **Implementar ações visando a melhoria da metodologia**

- ✓ **Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software:**

Caso se constate não conformidades no *software*, ações corretivas são implementadas. A ação comum consiste em reinstalar o *software*.

- ✓ **Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia:**

Caso se constate oportunidades de melhoria na metodologia, com relação ao seu propósito inicial, é necessário que se implemente ações na sua estrutura. A metodologia perderá todo o sentido se não mais atender aos seus objetivos e, conseqüentemente, decisões podem ser tomadas de forma errada.

Considerações Finais

Pode-se concluir que a metodologia proposta proporciona a qualquer agência bancária uma nova maneira de gerenciar suas contas. A metodologia representa um guia para tomada de decisões, tomando por base o custo gerado por qualquer atividade ou objetos de custo realizados na agência.

Qualquer organização tem que apontar para maximizar sua rentabilidade no curto ou no longo prazo. Para alcançar isto, deve gerenciar sua base de custo. Como o mercado está se tornando crescentemente competitivo e as margens de lucro são apertadas, a necessidade para controlar e reduzir custos enfoca atenção nos meios de gerenciamento de custo dentro da organização. A maioria das instituições financeiras executou alguma forma de exercício de redução de custo num passado recente. Gerenciar a base de custo por atividades (usando *ABC* como a base de análise e controle) fornece meios de ver o nível de despesa de uma nova direção. Isso pode formar a base de análise de custo/benefício que facilita a tomada de decisão.

O *ABC* pode ser usado em instituições financeiras como base para uma variedade de ferramentas de informação que ajudarão gerentes no gerenciamento da base de custo, como pode também ser usado como base para o *ABM*, também como um sistema de orçamento substituto, como um componente central de um sistema de gerenciamento de desempenho ou também como a base para a iniciativa para redução de custo.

Um novo sistema de informações e de gerenciamento de custos pode gerar bons resultados, mudando o modo no qual o desempenho é medido dentro da organização como um todo. Caberá ao gestor da agência a continuação e aperfeiçoamento da metodologia proposta por este artigo.

Referências Bibliográficas

- ALLORA, Valério e GANTZEL, Gerson, **Revolução nos Custos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- BOISVERT, Hugues, **Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades: uma abordagem do custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GASPARETTO, Valdirene. **Uma discussão sobre a seleção de direcionadores de custos na implantação do custeio baseado em atividades**. Florianópolis, 1999. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina.
- GEISHECKER, Mary Lee. **Tecnologia melhora o ABC** – Revista Management, p. 18-22, Nov.-Dez./1997.
- KAPLAN, R. S. **Balanced Scorecard**; Revista HSM Management, nº 11, 1998.
- KAPLAN, R. S. e COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo; Futura, 1998.
- KHOURY, Carlos Yorghi. **ABC – Sistema de Custos Baseado em Atividades: uma perspectiva de sua utilização no Brasil**. São Paulo, 1997. Tese de doutorado em Administração Contábil e Financeira da Fundação Getúlio Vargas / EAESP.
- MABBERLEY, Julie. **Activity-Based Costing in Financial Institutions How to support value-based management and manage your resources effectively**. 2ª ed. Londres: Pitman Publishing, 1998.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC - Custeio Baseado em Atividades**; São Paulo: Atlas, 1994.
- OSTRENGA, Michael R. et. al. **Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos**, 2ª ed., Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Contribuição para a análise crítica do sistema de custos ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. São Paulo, 1997. Tese de doutorado em Administração Contábil e Financeira. Fundação Getúlio Vargas / EAESP.
- PLAYER, Steve et al. **ABM : Lições do Campo de Batalha**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SILVA, Elizabete R. S e BORNIA, Antonio C. **A Relevância da Gestão de Custos no Cenário das Atividades Bancárias no Brasil – Um ambiente propício ao sistema ABC**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói, set./1998.
- SILVA, Elizabete R. S. **O uso do ABC no gerenciamento de custos: pesquisa-ação em uma agência bancária**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- YAMAGATA, E. K. **Custeio baseado em atividades em instituições financeiras**. São Paulo, 1995. Dissertação de mestrado em Contabilidade, Finanças e Controladoria - Fundação Getúlio Vargas / EAESP.