

USO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Elizabeth Ribeiro Sanches Da Silva

Antonio Cezar Bornia

Edson De Oliveira Pamplona

Resumo:

O presente artigo discute a importância de uma metodologia de implantação do Custeio Baseado em Atividades (ABC Activity Based Costing) como reforço do gerenciamento de custos de uma agência bancária. Trata-se de uma metodologia de implantação de ABC, a qual foi esquematizada a partir da avaliação de abordagens de autores distintos e validada através da pesquisa-ação em uma agência bancária. A metodologia proposta soma-se ao modelo de avaliação de desempenho utilizado pela agência, o qual baseia-se nas metas e fatores de desempenho. Daí tem-se um novo sistema que agrega informações financeiras e não financeiras. O ABC mostra-se como método útil para controle dos custos e melhoria dos processos bancários e, conseqüentemente, para fins de tomada de decisão.

Palavras-chave:

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

**USO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM UMA AGÊNCIA
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 - Rua Cel. Joaquim Francisco, 271, Itajubá/MG-
CEP37500-051

Área Temática: Sistemas de Custeio.

USO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Área Temática: Sistemas de Custeio.

Resumo:

O presente artigo discute a importância de uma metodologia de implantação do Custeio Baseado em Atividades (*ABC – Activity Based Costing*) como reforço do gerenciamento de custos de uma agência bancária. Trata-se de uma metodologia de implantação de *ABC*, a qual foi esquematizada a partir da avaliação de abordagens de autores distintos e validada através da pesquisa-ação em uma agência bancária.

A metodologia proposta soma-se ao modelo de avaliação de desempenho utilizado pela agência, o qual baseia-se nas metas e fatores de desempenho. Daí tem-se um novo sistema que agrega informações financeiras e não financeiras.

O *ABC* mostra-se como método útil para controle dos custos e melhoria dos processos bancários e, conseqüentemente, para fins de tomada de decisão.

Introdução

De acordo com Reis (1998), as empresas de serviços e os Bancos estão sofrendo, em todo o mundo, verdadeiros abalos, motivados pela globalização, pela rapidez da evolução da tecnologia e pela necessidade de, constantemente, estarem inovando a oferta de produtos.

Conforme Maberley (1998), gerentes de todos os níveis das Instituições Financeiras agora percebem a importância de controlar seus custos para melhorar a lucratividade global. Há muitos desafios no gerenciamento do complexo ambiente de qualquer instituição financeira.

Companhias em muitas partes do setor de serviços estão procurando refinar seus sistemas de custeio. Os bancos, por exemplo, estão investindo em novos sistemas de custo para entender como o custo de seus produtos e serviços individuais diferem (Horngren, 1997).

Neste contexto de transformações, este artigo discute a importância do gerenciamento dos sistemas de custos de uma agência bancária, em especial o *ABC*, podendo ser utilizado como ferramenta de apoio às tomadas de decisões. Para isso estabeleceu-se uma metodologia de implantação do *ABC* específica para uma agência bancária. É importante ressaltar que todos os dados de custos da referida agência, apresentados neste artigo, são fictícios.

Por que implantar sistemas *ABC*

Kaplan (1999) afirma que: “O *ABC* é uma técnica que pode ser aplicada às empresas prestadoras de serviços – na verdade, estas enfrentam problemas ainda mais difíceis que os das companhias industriais, pois basicamente todas as suas despesas são indiretas. Isso ocorre, por exemplo, com bancos, companhias de seguro, transportadoras, que só agora podem ter uma visão mais clara da rentabilidade de seus diversos produtos e serviços”.

Reforça Drucker (1999) que "O custeio baseado na atividade não só disponibiliza controles melhores de custo, mas crescentemente, também disponibiliza controles de resultados. É provável que seu maior impacto esteja em serviços".

Cita Brimson (1999) que o custeio baseado na atividade "é um processo de melhoria no *feedback* de resultados atuais contra o custo planejado para iniciar ação corretiva onde é solicitado".

Aplicação do ABC em uma agência bancária

Descrição da unidade de pesquisa

Trata-se de uma agência, cujos principais clientes classificam-se em Pessoas Físicas, que representam 97% do total e apresentam um bom nível de instrução, proporcionando elevado índice de auto-atendimento. A agência analisada tem, em média, 280 clientes por funcionário e a rentabilidade média dos funcionários está 3,44 vezes acima da média da Instituição. Seus principais produtos são poupança, cheque especial e fundo de investimentos.

O Banco utiliza o custeio variável, ou seja, considera como custo de seus produtos apenas as despesas identificáveis com os produtos e que variam em função dos volumes transacionados, por exemplo: despesas financeiras, despesas de oportunidades e *royalties*. As demais despesas são consideradas despesas estruturais da agência – são as despesas administrativas – e estão sob a responsabilidade de cada agência. Este é o grande motivo para que a gerência dê uma atenção especial para este grupo das despesas, pois elas influenciam diretamente o seu resultado e podem, ao mesmo tempo, ser controladas pela agência. Dentre as despesas administrativas, destaca-se a despesa de pessoal, que representa em torno de 90% do total.

Diferentemente da indústria, no Banco não é feita a classificação dos custos em diretos e indiretos. Esse tipo de classificação não se aplica no caso de agências bancárias, pois trata-se de um quadro de pessoal multifuncional, sendo que a flexibilidade é vista como um fator de competitividade para o banco.

As atividades desenvolvidas pela organização exigem contato direto com os clientes; esta característica levou a organização a buscar o comprometimento dos funcionários através do uso de um Modelo de Avaliação Profissional, baseado em metas e fatores de desempenho.

Esta preocupação vem ao encontro da afirmação de Kaplan (1997): "É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles. Mas convém que se dêem conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa – somente graças a ele é possível continuar melhorando as operações".

Essa nova metodologia fornecerá subsídios de análise e controle das atividades operacionais, com seus respectivos custos.

Etapas de aplicação do método ABC

Descrição do escopo e objetivos do projeto:

Este projeto tem por objetivo servir de apoio aos processos de controle e tomada de decisões por parte do gestor da agência bancária no que se refere ao gerenciamento de custos, utilizando como ferramenta principal o ABC.

Avaliação das necessidades do ABC:

A agência está expandindo cada vez mais a gama de clientes, em função dos novos produtos que são direcionados às categorias específicas de clientes. Nos últimos três anos observou-se um acréscimo na faixa de 80% no número de clientes da agência. Novas ferramentas de gestão fazem-se necessárias, tendo em vista a nova estrutura que o próprio mercado impõe às atividades bancárias.

Comprometimento da gerência:

Foi de suma importância o apoio e participação da gerência, dando oportunidades, assim, para a construção e aplicação da nova metodologia de custeio.

Meios de coleta de dados:

Os meios de coleta de dados utilizados foram: observação (leitura e análise) dos documentos utilizados pela agência; entrevista com todos os gerentes a respeito das tarefas desenvolvidas; questionário feito diretamente com todos os funcionários.

Definição das atividades:

As atividades identificadas seguiram a metodologia do menor para o maior, ou seja:

- primeiramente, foi feito o mapeamento das tarefas executadas;
- posteriormente, fez-se o agrupamento dessas tarefas em atividades, ou grupo de tarefas.

As atividades representam uma abordagem resumida de todas as tarefas executadas na agência. Este resumo serviu de base para a realização do dicionário de atividades da agência, conforme quadro 1.

Quadro 1 . Dicionário de atividades da agência

ATIVIDADES	SIGNIFICADO
1. Administrar pessoal.	Emitir ordens de serviço para otimizar os recursos humanos através do acompanhamento dos acordos de equipe (GDP e Distribuição de metas) e administração de pessoal. Isso permite o equilíbrio das equipes de forma a não prejudicar o atendimento.
2. Visitar os clientes.	Visitar, periodicamente, os clientes.
3. Visitar outras agências e demais órgãos	Harmonização de procedimentos e discussão de diretrizes e metas.

4. Atender aos clientes comuns	Prestar informações aos clientes na agência e via sistema eletrônico, contato com cliente para abertura de contas correntes, solicitação e entrega de documentos, efetuar atualizações cadastrais em conta corrente, solicitar cartões, efetuar alterações de senha e contra ordem, exclusão do cliente no Cadastro de emitentes de cheque sem fundo e efetuar serviços de caixa em geral (pagamento/recebimento, saques, gravação e liberação de DOC's - Documentos de Crédito, recebimento e emissão de cobrança sacado, entregar cartão magnético e talão, processar papéis do atendimento opcional aos clientes e abastecer de numerários os caixas da agência e postos).
5. Atender aos clientes VIP's	Prestar informações aos clientes VIP's e efetuar serviços de caixa em geral (pagamento/recebimento, saques, gravação e liberação de DOC's - Documentos de Crédito, recebimento e emissão de cobrança sacado, entregar cartão magnético e talão).
6. Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	Atender aos clientes na sala de auto-atendimento e realizar manutenção das máquinas.
7. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	Manter atualizada a caixa postal da agência e difundir informativo interno.
8. Cuidar da gestão contábil e financeira.	Autorizar regularização de defraudações, conferir balancetes, liberar despesas administrativas, liberar partidas interdepartamentais.
9. Cuidar da administração predial.	Gerenciar serviços de manutenção, limpeza e e vigilância.
10. Efetuar movimento de tesouraria.	Atividade necessária ao fechamento do saldo diário da agência
11. Executar serviços relativos a câmbio.	Compra e venda dos cheques de viagem e gravação nos sistemas.
12. Vender produtos.	Atividade que visa aumentar a receita da agência
13. Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	Seleção de clientes, visando a melhoria da rentabilidade do setor e da própria agência
14. Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	Operações com crédito direto ao consumidor, leasing, renegociação de dívida, desconto de notas promissórias, projeto educação – microcomputador, etc.
15. Vender Seguros.	Estabelecer contato com clientes para renovação ou contratação de um novo seguro, controle dos vencimentos, gravação de propostas, e acompanhamento de processos em caso de sinistro.

16. Vender planos de previdência.	Definição do público alvo, contato com o cliente e gravação de propostas
17. Promover eventos internos ref. divulgação de produtos.	Divulgação de produtos para a agência através de cursos de divulgação e aprendizagem.
18. Efetuar serviços ref. às cobranças.	Acompanhamento das carteiras existentes, cadastramento de novas carteiras, acolhimento e execução de instruções cedentes
19. Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	Acompanhar e controlar os processos.
20. Organizar arquivos físicos e magnéticos	Guarda, confecção e expurgo do arquivo geral, dos documentos contábeis, fichas cadastrais, dossiês de operações, correspondências e documentos em geral; assim como atualização e transmissão de todos os sistemas informatizados no Banco.
21. Efetuar serviços referentes ao crédito	Pesquisas cadastrais sobre clientes, estudo e controle das operações de crédito, controle do limite de crédito e atualização cadastral de pessoa jurídica, controle e liberação dos contratos de CDC e de convênios, confecção de contratos de crédito.
22. Controlar os recursos materiais da agência	Inventários semestrais, manutenção dos equipamentos e compras.
23. Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	Controle, conferência e conciliação contábil, liberação de partidas, transferência de contas transitórias, controle de orçamento e despesas administrativas e dos processo de defraudação, confecção de chaves de segurança para ordens de pagamento e liberação de ordens bancárias do Tesouro.
24. Efetuar serviços de malote da agência	Serviços de expedição, recepção e distribuição de documentos e preparação de documentos para microfilmagem.
25. Efetuar serviços de compensação.	Decisão sobre devolução de cheques, preparação da devolução e regularização da conta transitória de compensação.
26. Cuidar dos serviços de apoio à agência.	Distribuir tarefas, reuniões, despachos diversos, controle de inadimplências e acompanhamento de metas.
27. Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	Busca pelo aumento dos negócios e da rentabilidade do conglomerado.

Este dicionário foi distribuído aos funcionários para preenchimento do tempo gasto em cada atividade. Foram consultados 39 funcionários (99% do total no mês analisado).

Definição dos objetos de custo :

Esta é uma etapa complexa dentro de uma agência bancária, em função dos inúmeros produtos com que ela trabalha e dos diversos processos que um único produto exige. Foi constatado que, para a gestão da agência analisada, o foco principal não é a gestão do processo por produto, mas sim o seu processo global , sendo que a mão de obra é multifuncional e atende a todos os produtos.

Foi desenhado um fluxograma dos principais processos da agência, baseando-se em quatro processos básicos: visitar clientes, atender aos clientes comuns, assessorar o auto atendimento dos clientes e atender aos clientes *VIP's*. Esses processos foram considerados como objetos de custo neste trabalho.

As atividades foram classificadas em atividades-meios, de apoio e fins.

As atividades-meios são consideradas básicas para a concretização dos objetos de custos. Nota-se no quadro 2 que algumas atividades-meios são específicas de um determinado objeto de custo, enquanto que outras atendem a diversos. As atividades de apoio constituem todas aquelas que servem de suporte ao funcionamento de toda a agência não tendo ligação direta ou específica com um único objeto de custos mas sim com todos os objetos. Por este motivo, estas foram analisadas separadamente, sem que se fizesse seu rastreamento aos objetos de custos. As atividades-fins foram consideradas como diretas aos produtos; como o produto não é o enfoque deste trabalho, estas atividades também são analisadas isoladamente pela agência.

Quadro 2 . Relação dos objetos de custo e atividades-meios.

Objetos de custos	Atividades-meios relacionadas
Visitas aos clientes	Administrar pessoal. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica. Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas Promover eventos internos ref. divulgação de produtos. Efetuar serviços ref. ao crédito.
Atendimento de clientes comuns	Administrar pessoal. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica. Promover eventos internos ref. divulgação de produtos. Efetuar serviços ref. ao crédito. Organizar arquivos físicos e magnéticos Cuidar dos serviços de apoio à Agência. Efetuar serviços de compensação. Efetuar serviços de malote da agência Visitar outras agências e demais órgãos.
Atendimento de clientes <i>VIP</i>	Administrar pessoal. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica. Promover eventos internos ref. divulgação de produtos. Efetuar serviços ref. ao crédito. Organizar arquivos físicos e magnéticos Cuidar dos serviços de apoio à Agência. Efetuar serviços de compensação. Efetuar serviços de malote da agência Visitar outras agências e demais órgãos. Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco Analisar e selecionar clientes da Sala <i>VIP</i> .
Assessoria no auto-atendimento dos clientes	Administrar pessoal. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica. Promover eventos internos ref. divulgação de produtos. Cuidar dos serviços de apoio à Agência.

Da interação das atividades-meios, fins e de apoio é que surgiu então o fluxograma do processo geral da agência bancária, conforme mostra a figura 1.

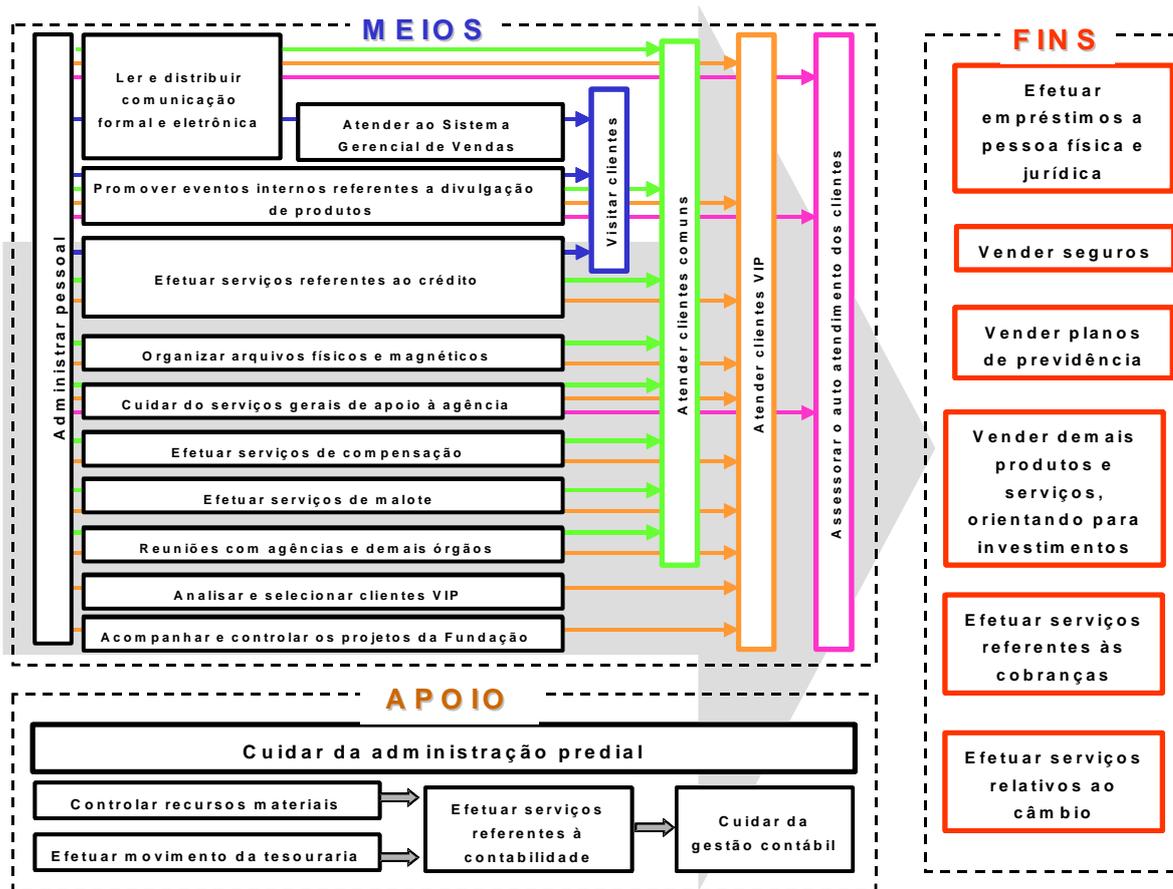


Figura 1. Fluxograma do processo geral da agência bancária

Dados de custo:

Os itens de custos são assim divididos:

- Despesa Financeira de Captação
- Despesa de Oportunidade
- Custos Variáveis
- Serviços internos
- Despesas Administrativas.

As despesas de captação, de oportunidade, custos variáveis e serviços internos, representam a parte variável dos custos da agência e estão diretamente relacionados aos produtos. O custo fixo da agência, o qual pode-se denominar "custo indireto", é representado pelas despesas administrativas, as quais representarão os recursos utilizados no processamento dos dados e rastreamento às atividades. Todos os recursos referentes às despesas administrativas ou custos fixos ou "custos indiretos", aqui denominados, a serem rastreados às atividades, são colocados na tabela 1. Vale destacar que 99% da despesa de pessoal foi rastreada às atividades, neste trabalho, sendo que sua parcela em relação ao custo fixo total é de 86%, para o mês específico analisado.

Tabela 1 . Custo Fixo Total da Agência (em R\$).

Relação dos custos fixos	Valor (R\$)
Despesa de pessoal	3.421
Materiais	38
Segurança	82
Processamento de dados	45
Telefone	120
Água/luz	99
Depreciação	80
Amortização	57
Despesa com móveis e utensílios	5
Contribuições e doações	8
Reprodução de documentos	5
Seguros bens e serviços	6
Outras despesas administrativas	28
Total	3.993

Direcionadores:

O direcionador utilizado para despesa de pessoal foi a atribuição de cada funcionário nas suas respectivas atividades, ou seja, o tempo. A tabela 2 exemplifica a alocação dos tempos de três funcionários às atividades.

Tabela 2 . Exemplo dos direcionadores de recursos de pessoal (em horas).

atividades:	funcionários:		
	1	2	3
Administrar pessoal.	1,20	1,20	
Visitar clientes.	1,80	1,20	4,80
Visitar outras agências e demais órgãos	0,60		
Atender aos clientes comuns		1,20	
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	1,20	1,50	1,20
Cuidar da gestão contábil e financeira.	1,20	0,30	
Cuidar da administração predial.		0,60	
TEMPO TOTAL DE TRABALHO	6,00	6,00	6,00

O mesmo procedimento foi feito com as demais despesas estruturais, dada sua irrelevância sob o ponto de vista de controle para uma agência bancária, devido a sua baixa representatividade no total das despesas administrativas. A tabela 3 exemplifica a proporção dos tempos de três setores da agência em cada atividade, que será utilizado como índice para direcionador de recurso.

Tabela 3 . Exemplo de direcionadores dos demais recursos

SETORES ATIVIDADES	GERÊNCIA	GERÊNCIA	GERÊNCIA
	GERAL	ADMINISTR.	DE CONTAS
Administrar pessoal.	-	0,01	-
Visitar clientes.	0,01	-	0,02
Visitar outras agências e demais órgãos	-	-	0,01
Atender aos clientes comuns	-	-	-
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	-	0,01	-
Cuidar da gestão contábil e financeira.	0,01	-	-
Cuidar da administração predial.	-	-	-
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	-	-	-
PERCENTUAL DE TRABALHO SETOR	2%	2%	3%

Vale destacar que esta metodologia de implantação deve ser analisada cuidadosamente, sob o ponto de vista de direcionadores, se aplicada a outras organizações. No caso estudado, o direcionador tempo foi suficiente para rastrear todos os recursos às atividades. Isso não significa que a análise profunda dos direcionadores não seja importante. Cada item de custo, ou grupo de custo, poderia ter um direcionador específico, conforme todas as aplicações de ABC demonstram. No entanto, aqui não se apresentam diversos direcionadores simplesmente porque o caso não necessitou e concluiu-se que seria inviável tal trabalho.

O levantamento dos direcionadores de atividades também foi motivo de estudo com os gerentes envolvidos em cada objeto de custo. Para cada objeto de custo foi atribuído um percentual de tempo das atividades. A tabela 4 mostra o percentual de consumo das atividades-meios pelos objetos de custos.

Tabela 4 . Direcionadores das atividades aos objetos de custos.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	OBJETOS DE CUSTO				TOTAL
	VISITAS	ATEND.	ATEND.	ASSESSORIA	
	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	AUTO	
		COMUNS	VIP	ATEND.	
Administrar pessoal.	25%	25%	25%	25%	100%
Ler e distribuir comunicação	25%	25%	25%	25%	100%
Atender as tarefas do Sist. Gerencial de Vendas	100%				100%
Promover eventos int. ref. divulgação de produtos.	25%	25%	25%	25%	100%
Efetuar serviços ref. ao crédito.	30%	50%	20%		100%
Organizar arquivos físicos e magnéticos		80%	20%		100%
Cuidar dos serviços de apoio à Agência.		70%	10%	20%	100%
Efetuar serviços de compensação.		80%	20%		100%
Efetuar serviços de malote da agência		80%	20%		100%
Reunir com agências e demais órgãos.		50%	50%		100%
Acompanhar e controlar os projetos .			100%		100%
Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.			100%		100%
visitar clientes	100%				100%
atender aos clientes comuns		100%			100%
atender aos clientes VIP			100%		100%
assessorar o auto atendimento				100%	100%

Software:

Foi elaborada uma planilha eletrônica para processamento dos dados coletados e devidos cálculos, a fim de demonstrar os benefícios provenientes da nova sistemática e para ser incorporada aos sistemas de gerenciamento da agência.

Incorporação ao sistema de informações da agência:

Todos os resultados deste novo sistema foram incorporados ao sistema de informações utilizado, no sentido de contribuir para a análise gerencial, sendo que seu enfoque no nível de processo é novo para a agência. Os relatórios são impressos e analisados mensalmente, juntamente com os demais sistemas utilizados e difundidos aos gerentes da agência.

Processamento dos dados:

Realizou-se em todos os setores da agência o devido rastreamento dos custos fixos, conforme a realização de suas atividades.

A distribuição do tempo por atividades possibilitou o cálculo da despesa de pessoal por atividades, individual e setorial. A tabela 5 exemplifica o cálculo do custo de pessoal de 3 funcionários. Esta representou a primeira etapa de análise ao gerente da agência, pois ela fornece a visão de custos de pessoal por cada atividade, seja individual ou por setores da agência.

Tabela 5 . Exemplo do cálculo do custo de pessoal por atividades (em R\$).

atividades:	funcionários:		
	1	2	3
Administrar pessoal.	46,47	32,28	
Visitar clientes.	69,71	32,28	93,63
Visitar outras agências e demais órgãos	23,24		
Atender aos clientes comuns		32,28	
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	46,47	40,35	11,70
Cuidar da gestão contábil e financeira.	46,47	8,07	
Cuidar da administração predial.		16,14	
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas			11,70
CUSTO DAS ATRIBUIÇÕES POR FUNCIONÁRIOS	232,35	161,40	117,03

O rastreamento dos demais custos setoriais é demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 . Exemplo do cálculo dos demais custos por atividades (em R\$).

atividades:	funcionários:		
	1	2	3
Administrar pessoal.	2,94	2,94	-
Visitar clientes.	4,41	2,94	11,75
Visitar outras agências e demais órgãos	1,47	-	-
Atender aos clientes comuns	-	2,94	-
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	2,94	3,67	1,47
Cuidar da gestão contábil e financeira.	2,94	0,76	0
Cuidar da administração predial.	0	1,47	0
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	0	0	1,47
TOTAL	14,70	14,72	14,69

A tabela 7 mostra o custo das atividades realizadas na agência bancária

Tabela 7 . Custo das atividades realizadas na agência bancária (em R\$)

Atividades	Alocação por Atividade
Administrar pessoal.	149,79
Visitar clientes.	212,93
Visitar outras agências e demais órgãos	24,57
Atender aos clientes comuns	1.246,33
Atender aos clientes VIP	140,57
Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	303,82
Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	187,54
Cuidar da gestão contábil e financeira.	86,85
Cuidar da administração predial.	48,60
Efetuar movimento de tesouraria.	27,99
Executar serviços relativos a câmbio.	86,39
Vender produtos e serviços, orientando para investimentos.	436,44
Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	60,33
Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	116,04
Vender seguros.	196,76
Vender planos de previdência.	33,02
Promover eventos internos ref. divulgação de produtos	6,62
Efetuar serviços ref. às cobranças.	9,90
Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	2,71
Organizar arquivos físicos e magnéticos	50,91
Efetuar serviços referentes ao crédito	169,11
Controlar os recursos materiais da agência	58,92
Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	50,61
Efetuar serviços de malote da agência	34,55
Efetuar serviços de compensação.	25,12
Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.	130,05
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	51,95
TOTAL DE ALOCAÇÃO	3.948,42

Dentre todas as atividades destacam-se as de Atender aos clientes comuns e Vender produtos, as quais representam juntas 43% do custo fixo total. Cabe ao gestor da agência analisar se esta valoração de atividades está coerente com a sua performance financeira.

O próximo passo é o cálculo dos objetos de custos, o qual é colocado na tabela 8 .

Tabela 8 . Cálculo do custo fixo total dos objetos de custos em (em R\$)

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	OBJETOS DE CUSTO				TOTAL
	VISITAS CLIENTES	ATEND. CLIENTES COMUNS	ATEND. CLIENTES VIP	ASSESSORIA AUTO ATEND.	
Administrar pessoal.	37,45	37,45	37,45	37,45	149,79
Ler e distribuir comunicação	46,88	46,88	46,88	46,88	187,54
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	51,95	-	-	-	51,95
Promover eventos internos ref. divulgação de produtos.	1,66	1,66	1,66	1,66	6,62
Efetuar serviços ref. ao crédito.	50,73	84,56	33,82	-	169,11
Organizar arquivos físicos e magnéticos	-	40,73	10,18	-	50,91
Cuidar dos serviços de apoio à Agência.	-	91,04	13,01	26,01	130,05
Efetuar serviços de compensação.	-	20,10	5,02	-	25,12
Efetuar serviços de malote da agência	-	27,64	6,91	-	34,55
Reunir com agências e demais órgãos.	-	12,28	12,28	-	24,57
Acompanhar e controlar os projetos .	-	-	2,71	-	2,71
Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	-	-	60,33	-	60,33
visitar clientes	212,93	-	-	-	212,93
atender aos clientes comuns	-	1.246,33	-	-	1.246,33
atender aos clientes VIP	-	-	140,57	-	140,57
assessorar o auto atendimento	-	-	-	303,82	303,82
TOTAL ALOCADO AOS OBJETOS DE CUSTO	401,61	1.608,66	370,82	415,82	2.796,90

As atividades consideradas como fins e de apoio também foram destacadas numa planilha separada para fins de análise à gerência conforme se vê na tabela 9.

Tabela 9 . Cálculo do custo das Atividades Fins e de Apoio (em R\$)

ATIVIDADES FINS	
Efetuar empréstimos a pessoa física e jurídica	116,04
Vender seguros	196,76
Vender planos de previdência	33,02
Vender demais produtos e serviços, orientando para investimentos	436,44
Efetuar serviços referentes as cobranças	9,90
efetuar serviços relativos ao câmbio	86,39
TOTAL	878,55
ATIVIDADES DE APOIO	
Cuidar da administração predial	48,60
Controlar recursos materiais	58,92
Efetuar movimento da tesouraria	27,99
Efetuar serviços referentes a contabilidade	50,61
Cuidar da gestão contábil	86,85
TOTAL	272,98
RESUMO	
OBJETOS DE CUSTOS	2.796,90
ATIVIDADES DE APOIO	272,98
ATIVIDADES FINS	878,55
TOTAL GERAL DOS CUSTOS FIXOS	3.948,43

Interpretação dos resultados:

Pode-se considerar que a interpretação de resultados acontece em dois momentos:

✓ Quando do custeio das atividades: muitas observações e conclusões, que antes eram impossíveis de se ver com os relatórios existentes, agora já se faz presente, como por exemplo: qual o setor que gera maior custo; qual a atividade que custa mais à agência; em que atividades os funcionários concentram maior parte do seu tempo; qual a alocação ótima de pessoal.

✓ Quando do custeio dos objetos de custos: o sistema oferece outros benefícios, como por exemplo: permite ao gerente monitorar o processo da agência e saber qual deles necessita de mais atenção; mostra como importante ferramenta de comunicação e de controle entre os funcionários.

Apresentação das informações:

Todas as informações geradas pelo sistema também são distribuídas aos demais gerentes da agência. É importante, ao executor das atividades, conhecer quais os custos incorridos na realização de seu trabalho.

Etapas de avaliação e implementação de melhoria na metodologia:

Concluindo o roteiro proposto, deve-se salientar que, de tempos em tempos, todas as variáveis de entrada do sistema devem ser simuladas, em função das transformações do processo bancário, a fim de subsidiar melhorias no processo. A metodologia deverá sofrer aferições periódicas a fim de gerar resultados confiáveis e também avaliações para futuras melhorias de suas etapas.

Considerações Finais

A limitação dos sistemas tradicionais de custeio em ambientes de custos indiretos se dá tanto em empresas industriais quanto comerciais. No caso das agências bancárias, estes sistemas são limitados no que diz respeito ao gerenciamento de seu desempenho e do custo de suas atividades. Para tanto, o *ABC* mostra-se como ferramenta útil para controle dos custos e melhoria dos processos.

A necessidade de se obter a visão de processo, além da funcional, é presente nas agências bancárias, pois estas, como qualquer empresa de serviços ou industrial, vêm passando por transformações impostas pelo mercado competitivo. O novo método propiciou informações relevantes à gestão da agência, pois permitiram:

- ✓ visualizar os processos e atividades da agência;
- ✓ mensurar o custo dos processos e das atividades;
- ✓ efetuar análise do custo e benefício de cada processo realizado.

Espera-se que a metodologia seja utilizada como um meio para aprimorar a competitividade da agência bancária e monitoração do seu desempenho, dispondo as informações de forma a destacar as oportunidades para redução de custos e análise das atividades que agregam ou não agregam valor.

Vale ressaltar que os resultados podem ser obtidos para o banco em sua globalidade, devendo para tanto efetuar as adaptações à realidade de cada agência.

Referências Bibliográficas

- BRIMSON, James A. **Activity Based Management: reasons to Implement**. Internet: http://www.activitybasedmgmt.com/Activity_Based_Costing.htm (29 agosto 1999).
- DRUCKER, Peter. **Activity based Management: reasons to Implement**. Internet: http://www.activitybasedmgmt.com/Activity_Based_Costing.htm (29 agosto 1999).
- HORNGREN, Charles T, FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 9ª ed. Prentice Hal; 1997.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** - Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. **Dos Custos à Performance**; Revista HSM Management, nº 13, 1999.
- 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.
- 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.
- REIS, Luis F. S. Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SILVA, Elizabete R. S. **O uso do ABC no gerenciamento de custos: pesquisa-ação em uma agência bancária**. Florianópolis, 2000. Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina,
- 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.
- 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.