

Um Modelo de Análise de Custos para o Setor de Serviços

Túlio Andrade Carneiro

Antônio André Cunha Callado

Resumo:

Uma gestão eficaz de custos supõe um enfoque da contabilidade como instrumento para facilitar a implementação de um sistema de custos apropriado às suas necessidades e proporcionar um desenvolvimento nas estratégias de negócios. As empresas prestadoras de serviços confrontam-se diariamente com inúmeras dificuldades e barreiras que além de exigirem serviços com qualidade bastante superior aos seus concorrentes, exigem preços bem abaixo dos mesmos. A gestão de custos quando elaborada de forma adequada às características das empresas e dos nichos de mercados em que elas atuam, têm como característica fundamental fornecer às empresas que adotam uma estratégia eficiente, não somente uma sobrevivência no mercado em que elas atuam, bem como uma superação aos seus concorrente nos aspectos qualidade e uma maior competitividade em seus custos, podendo assim oferecer preços mais baixos aos consumidores dos seus serviços. Este trabalho têm como objetivo além apresentar um modelo de gestão de custos para que as empresas dos setor de serviços possam manter-se competitiva em seus custos em relação às demais empresas do seu setor, apresentar os mais importantes conceitos sobre custos.

Palavras-chave:

Área temática: MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO COMÉRCIO, NA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE SERVIÇOS.

UM MODELO DE ANÁLISE DE CUSTOS PARA O SETOR DE SERVIÇOS

Túlio Andrade Carneiro
Mestrando do CMARCR/UFRPE
Antônio André Cunha Callado
Doutorando em Estratégias Empresariais PPGA/UFPB
Mestre em Finanças Empresariais PPGA/UFPB
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
Rua das Graças, 277, apto. 602. Bairro das Graças. Recife – PE. CEP 52.011-200.
Telefone (081) 421.1520 andrecallado@yahoo.com.br

Área Temática (9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO COMÉRCIO, NA
CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE SERVIÇOS.

UM MODELO DE ANÁLISE DE CUSTOS PARA O SETOR DE SERVIÇOS

Área Temática (9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO COMÉRCIO, NA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE SERVIÇOS.

RESUMO:

Uma gestão eficaz de custos supõe um enfoque da contabilidade como instrumento para facilitar a implementação de um sistema de custos apropriado às suas necessidades e proporcionar um desenvolvimento nas estratégias de negócios. As empresas prestadoras de serviços confrontam-se diariamente com inúmeras dificuldades e barreiras que além de exigirem serviços com qualidade bastante superior aos seus concorrentes, exigem preços bem abaixo dos mesmos. A gestão de custos quando elaborada de forma adequada às características das empresas e dos nichos de mercados em que elas atuam, têm como característica fundamental fornecer às empresas que adotam uma estratégia eficiente, não somente uma sobrevivência no mercado em que elas atuam, bem como uma superação aos seus concorrente nos aspectos qualidade e uma maior competitividade em seus custos, podendo assim oferecer preços mais baixos aos consumidores dos seus serviços. Este trabalho têm como objetivo além apresentar um modelo de gestão de custos para que as empresas dos setor de serviços possam manter-se competitiva em seus custos em relação às demais empresas do seu setor, apresentar os mais importantes conceitos sobre custos.

1. INTRODUÇÃO

As organizações prestadoras de serviços, regra geral, ressentem-se da habitual carência de material técnico específico voltado para a análise e controle dos seus custos. Os conceitos de Custos estão muito vinculados aos da microeconomia e da contabilidade, onde são baseados na indústria e no comércio. A maior dificuldade em tratar da questão de Custos Operacionais na Organizações de Serviços, reside na falta de determinação do Produto, portanto, é fundamental identificar e determinar qual será o produto da organização empresarial.

A análise extra contábil /fiscal dos custos operacionais é ferramenta indispensável para uma perfeita gestão empresarial; instrumento básico para o planejamento global (econômico - financeiro - estratégico) da Organização. Sua utilização dispensa o emprego de parâmetros geralmente empíricos ou de conteúdo inadequado , enquanto voltados quase exclusivamente para atender aspectos legais. O exercício da atividade empresarial numa economia estabilizada, liberta da máscara da inflação , tem mostrado a inúmeras organizações a cruel face da realidade operacional, cuja ilusão de outrora não mais se oculta.

Diante da problemática de adequação das despesas às receitas , parte o dirigente para reduzir despesas aleatoriamente, ou melhor, sem um indicativo seguro de que está tomando a melhor decisão, ou se haveria uma outra alternativa que representasse realmente redução de custo e não de despesa. Doravante quando nos referirmos a custo, estaremos nos reportando ao conceito de relação **custo/produto**. Despreparada tecnicamente , vê-se quase sempre obrigada a enfrentar graves problemas, quando não sendo forçada a encerrar ou a transferir o controle para novos mandatários. Tem sido assim com Bancos, Indústrias, Lojas de Departamentos, Estatais, etc.

Criar uma metodologia de análise e controle econômico-financeiro, fornecendo informações úteis e eficientes e eficazes ao exercício da gestão organizacional, passa a ser tão essencial quanto vital para a sobrevivência da empresa.

2. ASPECTOS GERAIS SOBRE CUSTOS

Dentro da vasta literatura especializada sobre a contabilidade de custos podemos encontrar vários conceitos apresentados. Esses conceitos demonstram algumas diferenciações, que são identificadas segundo sua natureza, e enfocam as características postas em evidência nos estudos que as contêm.

Todavia, qualquer que seja o conceito de contabilidade de custos utilizado identifica o registro, acumulação e organização dos custos relativos às atividades operacionais do negócio e auxilia a administração na tomada de decisões e de planejamento.

Um sistema de contabilidade de custos é desenvolvido para atingir finalidades específicas, que podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custos para a medição dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, identificação de métodos e procedimentos para o controle das operações e atividades da empresa e a provisão de informações sobre custos para a tomada de decisões e planejamento através de processos analíticos.

Matz, Frank e Curry (1974) colocam a contabilidade de custos como integrante do processo administrativo provendo registros dos custos dos produtos e dados para estudos de custos especiais que envolvem escolhas alternativas com relação a operações e funções, assistindo dessa forma a administração em suas decisões sobre políticas de vendas, métodos de produção, procedimentos de compras, planos financeiros e estrutura de capital.

Para Lawrence (1975), contabilidade de custos é o processo de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio, de tal maneira que, com os dados de produção e das vendas, seja possível utilizar as contas para estabelecer os custos de produção e distribuição, tanto por unidade como pelo total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das outras funções do negócio com a finalidade de obter eficiência, economia e lucro.

Para Iudicibus (1980), dentre várias aplicações, a contabilidade de custos fornece informações contábeis e financeiras para decisão entre alternativas e afirma que esse tipo de decisão requer informações contábeis que não são facilmente encontradas nos registros da contabilidade financeira. Na melhor das hipóteses, requerem um esforço extra de classificação, agregação e refinamento para poderem ser utilizadas em tais decisões.

Segundo Leone (1987), a contabilidade de custos pode ser conceituada como o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão e de planejamento.

Um sistema de contabilidade de custos adotados por uma empresa precisa ser compatível com sua estrutura organizacional, seus procedimentos de manufatura e seus tipos de informações sobre custos. Podemos visualizar que a contabilidade de custos tem a função de suprir a administração de uma organização com dados que representem o montante de recursos utilizados para executar as várias fases de seu processo operacional. Seu papel adquire maior importância quando inserimos essa organização dentro do contexto complexo e dinâmico do mercado em nossos dias.

3. SISTEMAS DE CUSTOS

Como parte de um sistema de informações, a contabilidade de custos é desenvolvida através de coleta e processamento de dados que culmina com a produção e distribuição de informações na forma de relatórios contábeis. Esses relatórios devem garantir o fluxo contínuo de informações, permitindo a avaliação da situação atual e a comparação com o planejamento para identificar e controlar os desvios assim como suas causas.

Leone (1987) aponta as dificuldades que um único tipo de custo encontra para se adaptar a todas as necessidades devido à diversidade de seus objetivos afirmando que a contabilidade de custos, quando acumula os custos os custos e os organiza em informações relevantes, pretende atingir três objetivos principais, que são:

- A determinação do lucro;
- O controle das operações e
- A tomada de decisões.

Na determinação do lucro, a contabilidade de custos utiliza os dados dos registros convencionais de contabilidade ou compilá-los de um modo diferente para que eles se tornem úteis à administração. No controle das operações, a mesma estabelece padrões e orçamentos, comparações entre o custo real e o custo orçado. Na tomada de decisões, a contabilidade de custos auxilia na formação de preços, quantidade a ser produzida, os produtos que serão fabricados ou cortados e a escolha entre fabricar ou comprar insumos.

Sobre os três objetivos da contabilidade de custos, Backer e Jacobsen (1979) explicam que o sistema formal de contabilidade de custos fornece, geralmente, os dados de custos e dos relatórios para a realização das duas primeiras. Entretanto, para o planejamento direcional e o processo decisório, estes dados, via de regra, precisam ser reclassificados, reorganizados e suplementados por outros dados econômicos e comerciais relevante, que estão fora do sistema formal de contabilidade de custos.

4. CUSTOS NA TOMADA DE DECISÕES

A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre dentro de seus interesses. A contabilidade de custos tem um importante papel no processo de tomada de decisões, agindo como coletora e relatora de dados relevantes, principalmente sobre os custos de fabricação (sobretudo os custos indiretos).

De acordo com os comentários de Martins (1985) em relação a decisões entre alternativas, o papel da contabilidade de custos consiste no suprimento de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto prazo sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação, etc.

Para Moore e Jaedicke (1972), os custos relevantes na tomada de decisões não são necessariamente os custos usados na contabilidade convencional ou em relatórios financeiros. Alguns desses custos utilizados nem fazem parte dos registros contábeis. Um exemplo disso é o custo de oportunidade (custos figurativos ou importados).

Torna-se vital a compreensão do significado da relevância dos custos em relação à uma dada decisão. A distinção entre custos relevantes, custos variáveis e custos administrados se estabelece pelo ponto de referência. Enquanto os custos variáveis e

administrados se referem ao comportamento dos custos com relação ao volume em um certo período, os custos relevantes se referem a um determinado projeto.

Uma tomada de decisão sofre influência das previsões de resultados futuros relativos às diversas alternativas, mas nem todos os custos futuros são necessariamente relevantes a uma dada decisão. Serão relevantes os custos que se comportarem de maneira diferente nas alternativas disponíveis.

Segundo Horngren (1986), as conseqüências de cada opção podem ser divididas em duas categorias amplas, qualitativas e quantitativas. Os fatores qualitativos são aqueles cuja medição em termos monetários é difícil e imprecisa; entretanto podem ter mais peso que custos mensuráveis.

5. FORMULAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE DE CUSTOS

5.1. IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO

Nas Organizações de Serviços a análise dos custos só terá maior benefício gerencial quando é conhecido e parametrado o seu produto. Dizemos isto diante da cruel realidade que é o mercado, onde a maioria desconhece qual o seu produto. Qual o produto de um hospital? Vender o quê? Qual é também o produto de uma escola? O quê vende um colégio? Há muitos anos um Presidente da Avon (cosméticos) definiu que seu principal negócio era vender a esperança de tornar as mulheres mais bonitas. Ou seja, seu produto principal não era vender cosméticos e sim a esperança de ficar mais bonita(o).

Como já foi dito neste trabalho, existem várias organizações de todos os portes que não atingiram o estágio de conhecimento total do seu produto. E, sabemos que é um dado fundamental tanto para a formulação da política econômico-financeira quanto da estratégica de marketing. Sem a definição do produto é impossível ter-se atendido plenamente as condições de formular um modelo de análise e controle de custos operacionais.

Dada a complexidade da questão, ilustraremos a discussão apresentando as seguintes Organizações e seus respectivos produtos principais:

- INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS, e
- COMPANHIAS DE TELECOMUNICAÇÕES;

Quanto às instituições bancárias e congêneres, não há uma unidade de concordância geral; existe quem defenda ser o Passivo Exigível (Depósitos do Público); outros dizem ser o somatório de subprodutos passivos e ativos tais como *depósitos à vista*, *depósitos à prazo* e *empréstimos hipotecários*; e há ainda quem advogue ser o Ativo Rentável.

Nós colocamo-nos dentre aqueles que juntamente com a equipe técnica do governo para o SFH- Sistema Financeiro da Habitação brasileiro entendem ser o Ativo Rentável o principal produto de uma instituição bancária ou de crédito imobiliário. Aliás, sobre este tema podemos consultar extenso trabalho técnico em "Economias de Escala em Bancos Comerciais Brasileiros", de Sebastião Marcos Vidal - Revista Brasileira de Economia/ FGV, vol.27-No. 01, no qual o autor adota a Receita Total do banco como conceito de produto principal bancário, e como ele mesmo diz, veio para aumentar a confusão reinante.

Os motivos pelos quais optamos pelo Ativo Rentável, sem querer cair em questionamentos acadêmicos os quais adentram em "campo minado", justifica-se primeiramente por ser egresso do SFH e em virtude do raciocínio prático gerencial de

que gastamos um certo valor para produzir uma determinada quantidade de produtos que irão gerar receitas de vendas, ou seja o Ativo Rentável o qual podemos entender como sendo o Realizável da instituição financeira. Outro aspecto bastante importante, diz respeito ao fato de que as agências bancárias não gozam do privilégio de aplicar autonomamente todo o saldo dos depósitos, ficando uma boa parte em poder da direção. Assim é também quanto a captação de recursos que não são do público e vão somar no ativo gerando receitas e normalmente com um mínimo de custos operacionais.

Assim como existe esta “ confusão” no setor bancário, certamente iremos enfrenta-la também noutros setores de atividades prestadoras de serviços, porém alertamos que uma vez eleito o produto e o critério de controle e análise, deve-se obedecer. Só assim ter-se-á uma série de dados homogêneos e capazes de orientar quanto às decisões da Organização.

Quanto à Companhia telefônica, o seu produto principal segundo uma visão estratégica de negócio dada pelo presidente do Banco Safra quando da compra dos direitos de exploração da Banda B de Telefonia Celular em São Paulo é a “ venda de horas”. Ora, a partir do momento que o dirigente maior de uma organização conscientiza-se da escolha do seu produto, todas as análises serão ancoradas nessa base . Conhecendo o seu produto e o seu custo de produção, fica mais fácil concorrer no mercado , e enfrentar a concorrência através do preço de venda. A partir desta informação gerencial, pode o dirigente deduzir uma série de atitudes capazes de alterar as diversas variáveis componentes da formação do preço final do seu produto.

5.2. PLANO DE CONTAS

Como na contabilidade geral, deve o Modelo de Controle e Análise de Custos Operacionais também ter o seu Plano de Contas. Este deve ser baseado no contábil, especialmente no tocante às despesas. O que muda é o critério de alocação e rateio nos setores específicos.

Embora estejamos em ambiente extra-contábil, é importante está próximo da legislação atual (Lei 6404/76), adequada ao Setor de Atividade Econômica; No bancário é o Banco Central quem regulamenta o plano de contabilização padrão das instituições. No setor das Seguradoras é a SUSEP, e assim em diante.

O sistema extra-contábil, como o próprio nome sugere, não obedece aos rígidos critérios da legislação, pois os valores apresentados nas Contas de Resultado dos Balanços oficiais das Organizações, estão de acordo com a visão técnico-fiscal legal, e raramente espelham exatamente a realidade dos fatos, como a gerência idealizou. Existem ajustes e incentivos fiscais, diferimentos, etc., etc.. Portanto, quando for elaborar o Plano de Contas para o Sistema de Custos é muito importante escrever o funcionamento de cada conta. Além da base legal contábil, deve o formulador observar o organograma da empresa na determinação dos setores (centros de custos) que irão compor o SICAC (SISTEMA DE CONTROLE E ANÁLISE DE CUSTOS). Esta providência será básica para a formulação do trabalho a ser executado. Em toda estrutura organizacional existem setores que vivem em função de outros. Como exemplo poderemos citar o de TREINAMENTO. Ora, um setor de treinamento numa organização cujo objetivo não seja treinar, será de importância secundária; e naquela na qual seja o produto, será primária, e o grau de absorção das despesas terá critério mais definido.

Deve o formulador está atento a este questionamento porque vai deparar-se outras vezes com casos semelhantes. É recomendável não crescer a lista dos setores que

terá suas despesas rateadas e repassadas para outros, pois como já dito, quanto menor for o grau de rateio maior o nível de controle e responsabilidade gerencial, e vice-versa.

É curioso imaginar um sistema de custos onde as despesas irão sendo repassadas a outros setores sucessivamente, e se assim for sendo feito, chegaremos a um único bloco -monolítico- no qual reside a unicidade da Organização, ou seja, dar-se-á a forma piramidal. Este é um exercício de imaginação, porém de razoável possibilidade de resolução.

5.3. INTEGRAÇÃO COM A CONTABILIDADE

É aconselhável, quando possível, que o Sistema de Custos esteja integrado com a contabilidade geral da empresa no grupo de despesas operacionais. Quando do lançamento já é determinada a alocação no referido setor bem como o rateio, se houver.

Existem grupos de contas que não há como divergir do apresentado no balancete ou mesmo no balanço. A conta de salários é uma delas, e várias outras que não sofrem determinação legal quanto ao lançamento e ao regime de caixa ou de competência.

Como estaremos preocupados em controlar a formação dos custos dos produtos, é importante ter na contabilidade geral a fonte de informação básica original das contas de despesas. Havendo condições técnicas, é recomendável que nas autorizações das despesas e nos vouchers de lançamento esteja o critério de alocação e ou rateio. Pois, quando for lançado na contabilidade geral, o computador (software) emitirá o relatório consolidado e o analítico/setorial para a Gerência de Custos Operacionais.

5.4. FORMULANDO O MODELO

A fórmula básica terá como objetivo acusar o índice de custo operacional médio, seja de um setor, seja de toda a empresa. As variáveis componentes serão as despesas operacionais e os produtos. No caso de uma instituição financeira bancária, tomaremos o Ativo Rentável como produto principal da empresa bem como para as agências; e os Depósitos do Público como sendo o produto secundário tanto no total para a empresa quanto individualizado por agência. Aqui cabe uma explanação da operacionalidade do setor bancário, onde nem sempre os gerentes de agências têm alçada para aplicar todo o volume de recursos captado do público, ficando com a diretoria a maior parcela de aplicação. Portanto entendemos ser mais indicado controlar os custos das agências tomando por base o saldo média dos depósitos do público de cada uma isoladamente.

A fórmula padrão será :

$$COm = \frac{DESPEAS OPERACIONAIS}{PRODUTO TOTAL MÉDIO} \times 100$$

$$COm = \frac{E DO}{ARm} \quad \text{ou} \quad COm = \frac{E DO}{SDPm}$$

ONDE:

COm = Índice de Custo Operacional Médio

E DO = Somatório das despesas operacionais

ARm = Ativo Rentável médio

SDPm = Saldo Depósitos do Público médio

Continuando com o exemplo:

Cálculo do Produto Médio

$$(1^{\circ} \text{ SEMESTRE}) \quad \text{PM.I} = \frac{D + 2 (J + F + M + A + M) + J}{12}$$

**D = Dezembro; J = Janeiro; F = Fevereiro; M = Março; A = Abril
M = Maio; J = Junho.**

Esta fórmula permite uma média móvel mensal, bastando para tanto alterar os meses limites, assim:

$$(2^{\circ} \text{ SEMESTRE}) \quad \text{PM.II} = \frac{J + 2 (J + A + S + O + N) + D}{12}$$

$$(\text{JUL. A DEZ.}) \quad \frac{J + 2 (J + A + S + O + N) + D}{12}$$

$$(\text{AGO. A JAN.}) \quad \frac{J + 2 (A + S + O + N + D) + J}{12}$$

$$(\text{SET. A FEV.}) \quad \frac{A + 2 (S + O + N + D + J) + F}{12}$$

$$(\text{OUT. A MAR.}) \quad \frac{S + 2 (O + N + D + J + F) + M}{12}$$

$$(\text{NOV. A ABR.}) \quad \frac{O + 2 (N + D + J + F + M) + A}{12}$$

$$(\text{DEZ. A MAIO}) \quad \frac{N + 2 (D + J + F + M + A) + M}{12}$$

Conhecemos esta média como de *Poncelet*, matemático que a desenvolveu e que tem servido para este tipo de análise, uma vez que considera os efeitos do rendimento do produto por mais de um momento. Principalmente em se tratando de saldos acumulados como no caso dos Ativos e Depósitos do Público, para este exemplo que estamos estudando, e que sem dúvida servirá para outros tipos de Organizações, não apenas do setor bancário.

**DESPESAS OPERACIONAIS
I SEMESTRE/97**

| MÊS | ADMIN. | PESSOAL | TRIB.+OUTRAS | TOTAL |
|---|---------|---------|--------------|---------|
| JAN | 19.861 | 18.759 | 2.226 | 40.846 |
| FEV | 39.807 | 38.691 | 4.234 | 82.732 |
| MAR | 60.637 | 59.522 | 6.279 | 126.438 |
| ABR | 83.613 | 80.822 | 8.528 | 172.963 |
| MAIO | 107.652 | 103.557 | 10.632 | 221.841 |
| JUN | 131.958 | 127.937 | 12.794 | 272.689 |
| TOTAL DAS DESP. OPERACIONAIS = 272.689 | | | | |

No **I Semestre/96** as Despesas Operacionais somaram \$222.624, e por dedução podemos concluir que o **II Semestre/96** tenha sido \$247.657.

ATIVO RENTÁVEL (CIRCULANTE)
I SEMESTRE/97

| MÊS | 1997 | 1996 |
|-----|-----------|-----------|
| JAN | 3.949.826 | 2.627.071 |
| FEV | 4.081.971 | 2.759.678 |
| MAR | 4.210.911 | 2.808.652 |
| ABR | 4.329.853 | 2.918.760 |
| MAI | 4.425.340 | 2.989.781 |
| JUN | 4.546.705 | 3.098.693 |
| JUL | | 3.240.548 |
| AGO | | 3.364.076 |
| SET | | 3.485.932 |
| OUT | | 3.593.828 |
| NOV | | 3.718.341 |
| DEZ | | 3.837.929 |

$$ARm = \frac{3.837 + 2 (3.949 + 4.081 + 4.210 + 4.329 + 4.425) + 4.546}{12} = 4.198.370$$

12

ÍNDICE DE CUSTO OPERACIONAL MÉDIO:

$$COm = \frac{272.689 \times 100}{4.198.370} = 6,49512 \%$$

Considerando agora como produto das agências o saldo médio dos depósitos do público, e tendo a informação das suas despesas operacionais, podemos obter qual o custo operacional desse produto, ou seja, quanto custa à instituição financeira obter fundos (matéria prima) para aplicar em seu produto principal que é representado pelo Ativo Circulante ou seja o ativo rentável.

TOTAL DOS DEPÓSITOS DO PÚBLICO

| MÊS | 1997 | 1996 |
|-----|-----------|-----------|
| JAN | 3.053.147 | |
| FEV | 3.141.711 | |
| MAR | 3.281.836 | |
| ABR | 3.395.094 | |
| MAI | 3.491.415 | |
| JUN | 3.568.689 | 2.427.134 |
| JUL | | 2.607.566 |
| AGO | | 2.782.577 |
| SET | | 2.972.539 |
| OUT | | 3.163.742 |
| NOV | | 3.202.736 |

| DEZ | | 2.967.184 | | |
|---|--------|-----------|------------|---------|
| DESPESAS OPERACIONAIS - AGÊNCIAS | | | | |
| MÊS | ADMIN. | PESSOAL | TRIB.+OUT. | TOTAL |
| JAN | 9.936 | 12.993 | 1.257 | 24.186 |
| FEV | 20.012 | 25.989 | 2.481 | 48.482 |
| MAR | 30.898 | 39.837 | 3.864 | 74.599 |
| ABR | 42.406 | 53.826 | 5.333 | 101.565 |
| M AI | 54.186 | 68.724 | 6.733 | 129.643 |
| JUN | 66.110 | 84.613 | 8.357 | 159.080 |

$$SDm = \frac{2.967 + 2(3.053 + 3.141 + 3.281 + 3.395 + 3.491) + 3.568}{12} = 3.226.852$$

$$COm = \frac{159.080 \times 100}{3.226.852} = 4,92988\%$$

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quais seriam as alternativas que o gerente dispõe para reduzir seus custos operacionais?

Podemos adiantar que ele pode dispor de duas condições, sendo a 1^a. diminuir despesas e a 2^a. aumentar o saldo médio dos depósitos.

Para diminuir as despesas faz-se necessário saber qual, isto é possível após análise dos relatórios de controle. Não seria sensato, por exemplo, economizar na conta de energia desligando o 'ar condicionado' da agência; esta atitude provavelmente afugentará a clientela, reduzindo o volume de depósitos, acarretando uma alta nos custos mesmo tendo diminuído a conta de despesa. Por outro lado também, haveria um desconforto geral entre os funcionários da agência.

A partir de alguns meses de controle muitas "gorduras" serão eliminadas, deixando as despesas em seu nível regular. Ocorrendo esta estabilidade, e mantendo-se inalterado o saldo dos depósitos, o índice de custos operacionais médio vai assumindo seu nível normal, e para atingir redução deste, só através do aumento do volume de produção (saldo dos depósitos), pois admite-se que as despesas já tenham atingido seu nível mínimo de segurança e garantia de bons serviços prestados. A partir deste nível de COm devemos reforçar aquele ditado '*gastar menos, nenhum centavo. ganhar mais*'.

Suponhamos a possibilidade de gastar numa campanha de propaganda extra, a quantia de \$10.000. Qual deveria ser o retorno mínimo esperado, para que não ocorra um aumento dos custos?

Dados atuais:

$$COm = 4,92988\%$$

$$DESP. = \$159.080$$

$$SDm = \$3.226.852$$

Após o gasto extra:

DESP. + EXTRA = 169.080
COm= 4,92988%
SDm.....= \$3.429.697
INCREMENTO = \$ 202.845

● valor do incremento mínimo esperado , ou seja, o retorno, será de \$ 202.845 para que o índice de custo permaneça inalterado. Porém se for desejado uma redução no índice de custo, digamos de 2%, então teremos:

● COm = 4,92988 - 2% = 4,83128 %

● \$169.080-:-0,0483128=\$3.499.752

INCREMENTO= \$ 272.900.

Concluimos realçando o raciocínio já utilizado, de que este modelo usado no exemplo de uma instituição bancária , poderá ser adotada para qualquer outro tipo de organização inserida no setor de prestação de serviços. Para tanto é fundamental conhecer a formação das despesas operacionais e o produto.

7. BIBLIOGRAFIA

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Custo como ferramenta gerencial. Vol. 8. São Paulo: Atlas, 1995.

CRESPO, Antonio A. Estatística Fácil. 9ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

DILWORTH, James B: Operations management. 2ed. New Baskerville: The McGraw-Hill, 1996.

DUTRA, René Gomes: Custos: apropriação e análise. Rio de Janeiro: ASSEMP-ED, 1980.

FRANCO, Hilário. Contabilidade Industrial. 8ed. São Paulo: Atlas, 1988

GOODE, William J; HATT, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. 7ed. São Paulo: Atlas, 1979.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Contabilidade Gerencial. 3ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LAWRENCE, W. B. Contabilidade de Custos. 4ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LEONE, George S. Guerra. Custos: Um enfoque administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

LI, David H. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1977.

MATZ, Adolph; CURRY, Othel; FRAK, George W. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1974.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social. 2ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SELLTIZ, Jahoba; DEUISCH, Cook. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1974.