

# **O impacto do custeio baseado em atividades na tomada de decisão: um estudo de caso em uma Instituição Financeira**

**Márcio Luiz Borinelli** (USP) - marciolb@usp.br

**Marcella Cosme Pereira dos Santos** (USP) - marcella.santos@usp.br

## **Resumo:**

*Neste trabalho foi realizado um estudo de caso com a finalidade de verificar se a implantação do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) em uma Instituição Financeira impacta o nível de confiabilidade das informações. O objetivo foi implantar o método ABC em um departamento da Instituição, calculando-se o custo de cada produto do departamento, mostrando quais as vantagens que esta tem ao adotar esse tipo de custeio em seus serviços. Além disso, comparou-se o método atual utilizado pela Instituição com o ABC, mostrando as deficiências da sistemática utilizada atualmente, sendo verificado o impacto do método ABC nas tomadas de decisões. Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de análise dos relatórios gerenciais atuais da Instituição, observação das atividades desempenhadas pelo departamento objeto de estudo, aplicação de um questionário aos gestores do departamento com o objetivo de saber qual a opinião deles acerca dos resultados obtidos com a implantação do ABC e literaturas já publicadas sobre o assunto que serviram como base para a fundamentação dos resultados obtidos. O estudo se mostra muito importante face à acirrada competição entre as instituições financeiras, que buscam cada vez mais a eficiência e eficácia na utilização de seus recursos para o aumento de seus resultados financeiros. Os resultados apontam que os gestores entendem que as informações geradas pelo ABC aumentam o grau de confiabilidade, permitindo mais segurança no controle e nas tomadas de decisões.*

**Palavras-chave:** *Custeio baseado em atividades. Métodos de custeio. Instituição financeira.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## O impacto do custeio baseado em atividades na tomada de decisão: um estudo de caso em uma Instituição Financeira

### Resumo

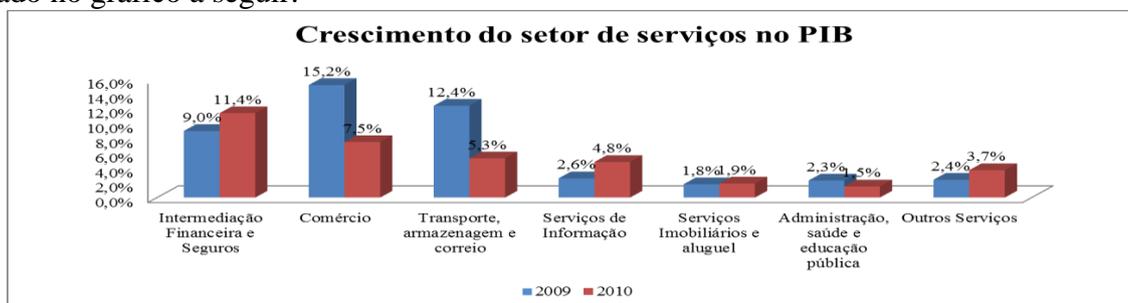
Neste trabalho foi realizado um estudo de caso com a finalidade de verificar se a implantação do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) em uma Instituição Financeira impacta o nível de confiabilidade das informações. O objetivo foi implantar o método ABC em um departamento da Instituição, calculando-se o custo de cada produto do departamento, mostrando quais as vantagens que esta tem ao adotar esse tipo de custeio em seus serviços. Além disso, comparou-se o método atual utilizado pela Instituição com o ABC, mostrando as deficiências da sistemática utilizada atualmente, sendo verificado o impacto do método ABC nas tomadas de decisões. Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de análise dos relatórios gerenciais atuais da Instituição, observação das atividades desempenhadas pelo departamento objeto de estudo, aplicação de um questionário aos gestores do departamento com o objetivo de saber qual a opinião deles acerca dos resultados obtidos com a implantação do ABC e literaturas já publicadas sobre o assunto que serviram como base para a fundamentação dos resultados obtidos. O estudo se mostra muito importante face à acirrada competição entre as instituições financeiras, que buscam cada vez mais a eficiência e eficácia na utilização de seus recursos para o aumento de seus resultados financeiros. Os resultados apontam que os gestores entendem que as informações geradas pelo ABC aumentam o grau de confiabilidade, permitindo mais segurança no controle e nas tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Custeio baseado em atividades. Métodos de custeio. Instituição financeira.

**Área Temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### 1 Introdução

No Brasil, as instituições financeiras estão cada vez mais fortes na representação da economia. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2011), em 2010, dentre as empresas de serviços, Intermediação Financeira e Seguros foram os setores que apresentaram maior crescimento no PIB (Produto Interno Bruto), 11,4%, como pode ser verificado no gráfico a seguir:



**Gráfico 1- Crescimento do setor de serviços no PIB Brasileiro**

Fonte: IBGE, 2011

A importância das instituições financeiras na economia nacional faz com que a falta de controles internos possa causar impacto indesejáveis na economia brasileira, deixando a sociedade numa situação de insegurança quanto aos seus ativos financeiros. Essas instituições, por serem prestadoras de serviços, possuem um enfoque diferenciado em termos de custos, já que não possuem estoques. Nesse sentido, nesses estabelecimentos, a contabilidade de custos tem como principais funções o controle e o auxílio à tomada de decisão.

Com base nesse cenário, as instituições financeiras têm utilizado o método de Custeio Baseado em Atividades – ABC (*Activity Based Costing*), pelo fato de mensurar custos por atividades, o que em uma instituição financeira isso é bastante verificado. Com isso, os gestores conseguem analisar, com maior detalhamento, como cada atividade se comporta na composição do resultado final de um produto ou outro objeto de custeio.

Além disso, o ABC é um método de custeio que busca reduzir as distorções nos resultados obtidos a partir da utilização de rateios na apropriação dos custos e despesas indiretas. A diferença entre o ABC e os métodos de custeio variável e por absorção está justamente no tratamento dos custos e despesas indiretos, como afirma Martins (2010, p. 87).

Sendo assim, o problema desta pesquisa reside no fato de que a Instituição investigada faz uso de rateios, de forma arbitrária, na apuração dos custos dos seus serviços prestados, o que tem provocado nos gestores a sensação de estarem recebendo informações não confiáveis para controles e tomadas de decisões nessa Instituição. Desta maneira, surge a questão que será respondida ao final da pesquisa: A implementação, na prática, do custeio ABC na instituição financeira estudada impacta o nível de confiabilidade da informação?

Com isso, esta pesquisa tem por objetivo geral verificar, na prática, se a implementação do custeio ABC na instituição financeira impacta o nível de confiabilidade das informações. Convém destacar que os objetivos específicos deste trabalho são: analisar o método de custeio utilizado atualmente pela Instituição; implantar no “departamento de créditos consignados” o custeio ABC; e analisar as vantagens do ABC na Instituição.

Este trabalho é necessário para mostrar às empresas, no caso desta pesquisa as instituições financeiras, como gerenciar melhor os custos de seus produtos ou serviços, não deixando que os custos e despesas indiretos sejam atribuídos aos serviços de forma arbitrária, o que pode ocasionar distorções nos resultados, sendo que nesse tipo de instituição a maior parte de seus recursos são indiretos. Visa, também, ampliar o número de pesquisas que comprovem que o ABC é um método adequado para empresas de serviços, tendo como foco as instituições financeiras, trazendo, desta forma, contribuições para o meio acadêmico, pois verifica, na prática, quais são as dificuldades de implantação de um método de custeio em uma instituição financeira, visto que são escassas pesquisas nesta área, além da validação do método ABC como indicado para empresas de serviços, já que essas não possuem estoques, sendo, portanto, necessária a análise das atividades.

Além desta Introdução, o trabalho traz uma seção onde são explicados os principais aspectos metodológicos da pesquisa, outra com o referencial teórico que a sustenta, a seção em que se descrevem a análise dos dados e resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2 Trajetória metodológica**

Tendo definido o problema, a questão e os objetivos, este tópico trata do desenho metodológico da pesquisa, sendo apresentadas as classificações da pesquisa, a delimitação, as fontes e os instrumentos de coletas de dados, como foram feitas as análises dos dados, além das limitações da pesquisa.

Esta pesquisa é descritiva, pois, conforme a perspectiva de Gil (2002, p. 42), “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, nesta pesquisa foi feita a descrição das atividades exercidas pela entidade, com a finalidade de mostrar as suas características, auxiliando no atingimento do objetivo deste trabalho.

Além disso, a base deste trabalho é a pesquisa bibliográfica, pois “[...] procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias [...]. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema” (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p. 54), sendo utilizado o estudo de caso que, de acordo com Gil (2002, p. 54), “[...] consiste no

estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”, ou seja, é aplicado em uma única instituição aquilo que é dito na literatura.

O enfoque desta pesquisa é qualitativo, pois “[...] estuda um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais” por meio do “[...] contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 108). Sendo assim, esta pesquisa não busca comprovar evidências formuladas e sim analisar os dados à medida que foram coletados. Quanto à natureza do problema, este trabalho é classificado como pesquisa aplicada, já que foram analisados na prática os conceitos da contabilidade de custos, buscando a solução de um problema que é a utilização de rateios, de forma arbitrária, na Instituição Financeira. Com relação ao ambiente, este trabalho é de campo, pois “[...] detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas.” (FACHIN, 2005, p. 133).

Como qualquer pesquisa, esta apresenta delimitações para ficar claro o objeto de investigação do trabalho. Sendo assim, este trabalho foi realizado em um Banco Múltiplo (Instituição Financeira que exerce diversas atividades como comercial, crédito imobiliário, financiamentos e investimentos) em um período de 9 meses (março a novembro de 2011) de realização, sendo focado em apenas um departamento, que é o departamento referente a créditos consignados, ante à complexidade das atividades da Instituição e o curto período de elaboração do trabalho. Além disso, o período utilizado para a elaboração e análise dos relatórios foi de apenas dois meses (junho e julho de 2011), visto que o propósito deste trabalho era implantar o sistema com base em informações que refletissem a situação atual da Instituição. Quanto à delimitação conceitual, este trabalho trata apenas do método ABC, não sendo aprofundados os demais métodos de custeios, pois como apresentado anteriormente, este trabalho mostra como o ABC auxilia em uma tomada de decisão.

Como se trata de um estudo com apoio de pesquisa bibliográfica, foram utilizadas as fontes secundárias que, como explica Lakatos e Marconi (2008, p. 185), é toda bibliografia já publicada sobre o tema de estudo e tem como finalidade “[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Desta maneira, este trabalho teve como fontes de coletas de dados materiais já publicados sobre contabilidade de custos, instituições financeiras e sistemas de informações, como livros, periódicos, teses, dissertações e artigos publicados.

Além disso, como se trata de uma pesquisa de campo, as fontes de coletas de dados também foram os departamentos de Finanças e Contabilidade da Instituição, onde foram coletados os dados referentes aos relatórios financeiros e gerenciais e informações de funcionários e gestores que conhecem o funcionamento das atividades do departamento e como os custos são alocados atualmente. Os instrumentos de coletas de dados variam conforme o tipo de pesquisa. No caso desta pesquisa, foram utilizados como instrumentos a pesquisa documental e os contatos diretos. Com relação aos contatos diretos, pode-se dizer que esta pesquisa teve como instrumento o meio eletrônico, por onde foram feitas as comunicações com funcionários e gestores sobre os dados de custos que a empresa dispunha, além de uma entrevista informal e observação sobre o processo de funcionamento das atividades e a maneira como é tomada uma decisão. Além disso, foi aplicado aos gestores do departamento de estudo um questionário, cuja finalidade é analisar se os resultados obtidos com esta pesquisa influenciam as tomadas de decisões atuais do departamento.

Neste trabalho, os dados referentes a valores de custos do processo de desenvolvimento das atividades da instituição foram organizados por meio de planilhas Excel, o que auxiliou na análise e interpretação dos dados obtidos, além da elaboração de um

relatório de custos. A análise foi qualitativa, pois os dados buscaram descrever a situação do tratamento dos custos na empresa. (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 136).

A limitação da pesquisa corresponde “[...] aos cuidados que devem ser observados ao se fazer uso dos achados desta pesquisa” (BORINELLI, 2006, p. 40). Sendo assim, esta pesquisa apresentou limitações devido ao curto prazo de tempo para a elaboração (9 meses) e a complexidade das atividades bancárias, fazendo com que fosse focado apenas um departamento (créditos consignados) da instituição.

Além disso, no decorrer do trabalho alguns custos e despesas não puderam ser alocados às atividades, justamente pelo fato da complexidade das atividades e o curto prazo para se estudar profundamente como cada custo e despesa se relacionam com as atividades, portanto, não refletindo a total realidade do objeto de estudo, mas servindo como base para futuras pesquisas na área de gerenciamento.

### 3 Referencial teórico

Tendo apresentado a introdução e os aspectos metodológicos desta pesquisa, este capítulo evidencia como os especialistas da área tratam o assunto da pesquisa. É de grande importância este capítulo, pois é a partir dele que o autor consegue fundamentar as suas proposições. Aqui é apresentada a definição e importância da contabilidade de custos, as diferenças entre os termos gastos, custos, despesas e perdas e as diferenças entre os métodos de custeio variável, por absorção e por atividades, sendo este último o foco do estudo.

Neste trabalho é mostrada a relação da contabilidade de custos com as tomadas de decisões. Sendo assim, Martins (2010, p. 22) explica que a contabilidade de custos é muito importante, “[...], pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc.”.

Há duas funções básicas na contabilidade gerencial: o auxílio ao controle e às tomadas de decisões. Assim, é muito importante a utilização de um sistema de informação completo, capaz de transmitir todas as informações necessárias para a apuração dos custos dos serviços.

Antes de se aprofundar nos métodos de custeios, é necessário ter em mente as diferenças entre os seguintes termos: gastos, custos, despesas e perdas. Isso se faz necessário para o entendimento de como serão analisados e apresentados os dados desta pesquisa.

A seguir são apresentadas as definições desses termos baseado em três autores. Para Martins e Rocha (2010, p.9-17), gasto é a compra de bens ou serviços; custo é a expressão monetária do consumo de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços; despesa é a expressão monetária do consumo ou utilização de bens ou serviços no processo de administração geral da organização ou da transferência de produtos, mercadorias e serviços aos clientes, no processo de geração de receita; e perdas são bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

Já para Santos *et al.* (2006, p.17-22), os custos são os consumos de ativos necessários para a produção do produto ou para a colocação da mercadoria à disposição dos clientes no estabelecimento comercial; despesas são saídas ou outros gastos de ativos ou obrigações incorridas originadas da entrega dos produtos produzidos, da prestação de serviços ou da execução de outras atividades que resultam das atividades principais da empresa; e as perdas são as reduções de ativos líquidos, originados de transações periféricas ou incidentais de uma entidade e de todas as outras transações que afetam a entidade.

Por fim, Frezatti (2009, p.73-74) explica que gastos são sacrifícios de valores que a entidade arca para obter receitas; custos são os gastos relacionados às atividades, à geração do produto ou serviço; as despesas são os gastos ligados não à geração do produto ou serviço, mas à estrutura administrativa e comercial de que a entidade dispõe para desenvolver suas atividades; e perdas são os gastos em relação ao qual não existe benefício de receita.

A partir destas definições, pode-se perceber que cada autor tem uma maneira de expressar esses conceitos; no entanto, todos têm em mente que custos e despesas são diferentes. Este trabalho baseia-se na definição dada por Martins e Rocha (2010, p.9-17), em que custo é o valor monetário do consumo dos serviços bancários no processo da elaboração dos produtos, enquanto que a despesa é o valor monetário relacionado aos gastos administrativos da instituição, como os departamentos de recursos humanos, crédito, cobrança, entre outras áreas que dão suporte ao departamento estudado.

Tanto os custos quanto as despesas podem ser classificados como fixos ou variáveis e diretos ou indiretos. Na perspectiva de Martins e Rocha (2010, p. 21), os “[...] custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume”, ou seja, independente do volume de atividade os custos serão os mesmos, e custos variáveis “[...] são aqueles cujo montante é afetado de maneira direta pelo volume.” (MARTINS e ROCHA, 2010, p. 25). Com relação à natureza da relação com os produtos, os custos podem ser diretos ou indiretos. Assim, Martins e Rocha (2010, p. 32) dizem que “[...] a classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito ao nível de precisão da mensuração de cada elemento de custo em relação à determinada entidade objeto de custeio”. Assim, os custos indiretos “[...] são aqueles alocados à cada entidade objeto de custeio por meio de estimativas e aproximações”. (MARTINS e ROCHA, 2010, p. 39). É nesse caso que surge a figura do rateio.

Com relação às despesas, são diretas aquelas derivadas dos gastos administrativos e que são mensuradas com precisão e identificadas com cada serviço. Já as despesas indiretas são aquelas decorrentes de gastos administrativos, alocadas a cada serviço por meio de estimativas, já que não se consegue mensurar o real valor relacionado a cada serviço.

Da mesma forma como os custos, as despesas são classificadas em variáveis e fixas. As despesas variáveis são aquelas cujo montante é afetado diretamente pelo volume vendido, enquanto as fixas são aquelas em que o montante independe do volume de vendas, como é o caso das despesas salariais do pessoal de recursos humanos, crédito e cobrança.

Após ter introduzido alguns dos conceitos básicos da contabilidade de custos para o entendimento dos métodos de custeios, pode-se começar a desenhar esses métodos. Dessa maneira, surge a pergunta: Mas, afinal, o que é um método de custeio?

O método de custeio está relacionado com a composição do valor de custo e despesas de algo de interesse do gestor, como explicam Martins e Rocha (2010, p. 44), tendo grande importância para os gestores, por exemplo, na precificação de produtos, na introdução de novos serviços, ou até mesmo na decisão de se reduzir alguma produção ou terceirizar algo.

Entre os diversos métodos/sistemas de custeio existentes, este trabalho destaca três: custeio variável, custeio por absorção e custeio por atividade, sendo este último mais aprofundado ao longo da pesquisa. Um método se diferencia do outro em relação ao que é considerado custo de produto de acordo com Martins e Rocha (2010, p. 45).

O custeio variável considera nos seus produtos, para fins de resultados, apenas os custos variáveis. Todos os custos fixos são debitados no resultado do período. Com relação ao custeio por absorção, Martins e Rocha (2010, p. 85) afirmam que “[...] é o gênero de custeio que atribui custos fixos aos produtos”. Ele é chamado custeio por absorção porque os produtos devem “absorver” também os custos fixos.

O custeio por atividade “[...] é a apropriação aos produtos, mercadorias e serviços de todos os custos diretos e indiretos possíveis, sejam eles fixos ou variáveis”, como mencionam Santos *et al.* (2006, p. 106), ou seja, considera nos seus produtos e serviços todos os tipos de gastos independentemente de ser fixo ou variável, direto ou indireto, desde que possíveis de rastreamento por produto, conforme destacam Martins e Rocha (2010).

O ABC “[...] representa uma ferramenta de grande utilidade para o gerenciamento contábil das informações das empresas” (SANTOS *et al.*, 2006, p. 243). Esse método tem por

objetivo “[...] reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos para a sua alocação aos produtos” (SANTOS *et al.*, 2006, p. 243).

O ABC não é considerado custeio variável, uma vez que leva em conta os “[...] custos fixos em relação ao volume de produção” (MARTINS e ROCHA, 2010, p.140) e também não é custeio por absorção, pois não consideram, nos produtos ou serviços, todos os custos de produção e todas as despesas, como explicam os mesmos autores. Aqueles custos não identificados às atividades por meio de direcionadores não devem ser alocados aos produtos, mas sim fazer parte apenas do resultado do departamento e não dos produtos oferecidos.

Na perspectiva da contabilidade de custos surge a figura do rateio, que é a “[...] atribuição de custos indiretos aos produtos ou a outras entidades objeto de custeio, em que há processo de alocação” (MARTINS e ROCHA, 2010, p. 174), ou seja, não sendo possível identificar monetariamente a que se refere cada gasto, é necessário adotar critérios que façam com que esses gastos sejam repassados aos serviços. Muitas vezes esses rateios são feitos de maneira arbitrária, não tendo um critério objetivo para a alocação aos produtos. Isso se torna um grande problema para a empresa, pois as informações podem estar distorcidas. Dessa maneira, o gestor toma algumas providências com base em informações não confiáveis, correndo o risco de tomar a decisão incorreta no gerenciamento das atividades.

Como explica Nakagawa (2001, p. 27), é questionável a utilização do rateio, pois é criticado por ser considerada uma das “[...] principais causas das distorções nos custos dos produtos, e que estas têm provocado inúmeros erros de decisões”. Um dos motivos de distorções na apuração dos custos de produtos e serviços está no fato de ser praticado com arbitrariedade por parte de quem os utiliza, logo, prejudica “[...] a acurácia dos números relacionados com os custos finais dos produtos” (NAKAGAWA, 2001, p. 27).

No caso do ABC, o que é utilizado é o “[...] rastreamento do consumo de recursos”, como menciona Nakagawa (2001, p. 31), que, de acordo com Silva (2006), “[...]tem um sentido de investigação”, pois essa técnica “[...] busca alocar os custos em função da demanda dos objetos de custos”.

É importante também destacar a definição de margem de contribuição, haja vista que na consecução do objetivo desta pesquisa este indicador foi calculado, o que auxilia, também, o gestor em suas tomadas de decisões financeiras.

Segundo Martins (2010, p. 179), a margem de contribuição “[...] é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”. Sendo assim, com essa informação os responsáveis pelo gerenciamento dos produtos conseguem perceber o quanto de fato cada um contribui no resultado, pois são descontados todos os seus custos identificáveis e diretos do seu resultado.

Antes de começar a atribuição dos custos aos serviços, é necessário identificar quais são as atividades relevantes da entidade. Martins (2010, p. 93) explica que “[...] uma atividade é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços”. Os custos devem ser assim atribuídos às atividades alocando os custos diretos e, após pelo rastreamento dos custos. Não sendo contemplada nenhuma das duas técnicas, os custos devem fazer parte apenas do resultado do departamento.

Os custos e despesas indiretos devem ser atribuídos aos produtos por meio de um direcionador de custos, que “[...] é o fator que determina o custo de uma atividade” (MARTINS, 2010, p. 96), sendo considerado a “[...] verdadeira causa dos seus custos”. Esses direcionadores servem para “[...] rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades” (direcionadores de custos de recursos) e “[...] rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de produtos ou atender os clientes” (direcionador de custos de atividades), como ensina Nakagawa (2001, p. 74).

Como qualquer sistema, o ABC apresenta suas vantagens e desvantagens. De acordo com Meurer e Lozecky (2008, p.5), pode-se dizer que as vantagens do ABC são: identificar os custos no processo produtivo e não por volume produzido; considerar cada tarefa da empresa para alocar os custos indiretos de produção; avaliar a eficiência e eficácia das atividades; e determinar as metas de curto e longo prazo da empresa. Com relação às desvantagens tem-se: ser inviável devido ao grande número de informações necessárias; custo alto para a implantação; não viabilizar a tomada de decisão com relação ao preço de venda, já que este é dado pelo mercado; alto nível de controles internos a serem implantados e avaliados; e dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa.

Sendo assim, este capítulo apresentou os conceitos e definições dos temas abordados neste trabalho e qual a opinião dos especialistas acerca do assunto, podendo, desta maneira, auxiliar a compreensão do que será abordado na parte prática desta pesquisa.

#### **4 Apresentação e análise de dados e resultados**

Após ter apresentado, na revisão de literatura, como os especialistas da área tratam o assunto do trabalho, esta seção mostra como foi aplicado, na prática, o método ABC em um departamento de uma Instituição Financeira. É a partir deste momento que será feita toda a descrição do objeto de estudo e análise dos dados e resultados obtidos.

Este trabalho foi realizado em um Banco Múltiplo, denominado aqui de “Banco Recorde” para preservar a identidade da Instituição. Essa instituição está entre os 20 principais bancos do país com receitas superiores a quatrocentos milhões de reais ao ano e capital social de aproximadamente cinco bilhões de reais.

O Banco possui mais de 25 empresas compondo o seu grupo. Dentre elas são destacados o banco comercial, as seguradoras, financiadoras, corretoras e empresa de capitalização. Suas atividades tiveram início no século XIX, sendo expandida nas décadas de 1970 e 1990, quando o Grupo diversificou seus negócios com grandes parcerias.

A Instituição possui mais de 20 mil funcionários distribuídos nos mais diversos tipos de atividades e localidades. Tanto pelo critério SEBRAE (mais de cem funcionários) quanto pelo critério da Receita Federal (faturamento anual superior a um milhão e duzentos reais) essa Instituição se enquadra como empresa de grande porte.

Como já explicado, este trabalho é focado apenas no “departamento de créditos consignados”, em razão do curto prazo de tempo para a elaboração do trabalho e às complexidades das atividades bancárias. Esse departamento foi escolhido tendo em vista ser esta uma das modalidades de empréstimo que vem trazendo relevante interesse por parte dos clientes, pois têm taxas mais baixas se comparadas com outras modalidades.

Mas afinal, o que é um crédito consignado? De acordo com o Banco Central do Brasil (FAQ, Empréstimos Consignados, 2011), crédito consignado nada mais é do que “[...] uma modalidade de empréstimo” oferecida por um banco “[...] em que o desconto da prestação é feito diretamente na folha de pagamento ou de benefício previdenciário do contratante”. Essa modalidade oferece juros mais baixos ao cliente se comparado com as taxas praticadas para cheque especial, cartão de crédito e crédito pessoal, pois apresenta baixo risco de inadimplência, já que as parcelas são descontadas na folha de pagamento do cliente, observando-se um limite máximo de comprometimento da renda.

No “Banco Recorde” há três modalidades de crédito consignado: a) beneficiários do INSS (Instituto Nacional de Seguro Social); b) funcionários do setor privado; e c) funcionários do setor público. A modalidade beneficiários do INSS é uma linha de crédito para os aposentados e pensionistas do INSS sob regime celetista, sendo sua margem consignável (valor máximo de renda a ser comprometida) de até 30% e, caso tenha cartão de crédito, 20%, sendo que o número máximo de parcelas é de 60 meses, como explícito no site da Previdência Social. A modalidade destinada a funcionários do setor privado refere-se à

linha de crédito oferecida para os funcionários de empresas privadas sob regime celetista, sendo a margem consignável permitida de até 30%. Por fim, tem-se a modalidade funcionários públicos, que nada mais é do que a linha de crédito voltada para os servidores públicos municipais, estaduais, federais e das forças armadas sob regimes estatutários, comissionados, militares, parlamentares e magistrados.

Antes de começar a aplicação do método ABC, é necessário apresentar como era feito o controle gerencial no departamento. De forma bem simples, pode-se dizer que até o período estudado, os produtos não eram analisados com base no ABC. Os custos eram aplicados aos produtos na forma de rateios com base em volume (valores financiados dos empréstimos) e quantidade de convênios (empresas que estão cadastradas para que seus funcionários possam adquirir empréstimos descontados em folha de pagamento). Considera-se que essa não é a melhor maneira para custear um produto, pois não reflete a realidade de cada um, haja vista que os recursos consumidos no departamento objeto de análise não têm, necessariamente, relação com o volume de valores financiados e/ou com o de empresas cadastradas. Portanto, as informações utilizadas até então poderiam direcionar o gestor a tomar decisões não condizentes com a veracidade dos resultados.

A seguir, apresenta-se o modelo de como eram distribuídos os custos aos produtos, antes do ABC. Ressalta-se que tais valores não são os reais, por questão de confidencialidade, porém refletem a real proporção dos valores entre os três tipos de segmentos.

**Tabela 1- Demonstração de resultado do departamento sem a aplicação do ABC**

| Demonstração de Resultado                              |                  |                  |                  |                   | Demonstração de Resultado                              |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Junho/2011   |                  |                  |                  |                   | Julho/2011   |                  |                  |                  |                  |
|  | INSS             | PÚBLICO          | PRIVADO          | TOTAL             |  | INSS             | PÚBLICO          | PRIVADO          | TOTAL            |
| Receita de Vendas                                      | 5.879,70         | 27.803,08        | 10.606,23        | 44.289,02         | Receita de Vendas                                      | 6.208,13         | 10.089,15        | 3.050,06         | 19.347,34        |
| Custos Variáveis                                       | -507,57          | -3.658,49        | -286,50          | -4.452,56         | Custos Variáveis                                       | -524,31          | -3.538,71        | -267,59          | -4.330,60        |
| Despesas variáveis                                     | -5.309,94        | -10.491,43       | -3.354,64        | -19.156,02        | Despesas variáveis                                     | -3.079,28        | 725,32           | -611,95          | -2.965,90        |
| <b>Receita Líquida</b>                                 | <b>62,18</b>     | <b>13.653,16</b> | <b>6.965,09</b>  | <b>20.680,44</b>  | <b>Receita Líquida</b>                                 | <b>2.604,55</b>  | <b>7.275,76</b>  | <b>2.170,52</b>  | <b>12.050,83</b> |
| Despesa com PCLD                                       | -2.668,99        | 23.573,03        | -87,02           | 20.817,02         | Despesa com PCLD                                       | 13,95            | 14.888,13        | 513,90           | 15.415,98        |
| Despesas com pessoal                                   | -347,09          | -163,95          | -161,90          | -672,94           | Despesas com pessoal                                   | -72,17           | -30,57           | -34,19           | -136,92          |
| Despesas jurídicas                                     | -0,32            | -225,47          | -411,52          | -637,30           | Despesas jurídicas                                     | -0,22            | -160,03          | -292,08          | -452,33          |
| Outras despesas  | -0,98            | -698,96          | -1.275,72        | -1.975,65         | Outras despesas  | -0,77            | -550,88          | -1.005,45        | -1.557,10        |
| Impostos sobre as receitas                             | -150,13          | -921,04          | -353,43          | -1.424,61         | Impostos sobre as receitas                             | -176,27          | -240,93          | -66,83           | -484,03          |
| <b>Despesas diretas</b>                                | <b>-498,51</b>   | <b>-2.009,41</b> | <b>-2.202,57</b> | <b>-4.710,49</b>  | <b>Despesas diretas</b>                                | <b>-249,43</b>   | <b>-982,40</b>   | <b>-1.398,55</b> | <b>-2.630,38</b> |
| Despesas com tecnologia                                | -550,41          | -1.262,19        | -226,00          | -2.038,60         | Despesas com tecnologia                                | -560,39          | -1.225,62        | -234,80          | -2.020,81        |
| Despesas com serviços (suporte)                        | -0,58            | -411,34          | -750,77          | -1.162,68         | Despesas com serviços (suporte)                        | -0,62            | -440,08          | -803,22          | -1.243,92        |
| <b>Tecnologia + serviços</b>                           | <b>-550,99</b>   | <b>-1.673,53</b> | <b>-976,77</b>   | <b>-3.201,29</b>  | <b>Tecnologia + serviços</b>                           | <b>-561,01</b>   | <b>-1.665,70</b> | <b>-1.038,02</b> | <b>-3.264,73</b> |
| Despesas diretas + suporte                             | -1.049,50        | -3.682,95        | -3.179,33        | -7.911,78         | Despesas diretas + suporte                             | -810,44          | -2.648,10        | -2.436,57        | -5.895,11        |
| Despesas das áreas de suporte alocadas ao departamento | -936,47          | -2.147,49        | -384,51          | -3.468,47         | Despesas das áreas de suporte alocadas ao departamento | -895,63          | -1.958,81        | -375,26          | -3.229,71        |
| <b>Total de despesas</b>                               | <b>-1.985,97</b> | <b>-5.830,44</b> | <b>-3.563,84</b> | <b>-11.380,25</b> | <b>Total de despesas</b>                               | <b>-1.706,07</b> | <b>-4.606,92</b> | <b>-2.811,83</b> | <b>-9.124,82</b> |
| <b>Lucro antes dos impostos</b>                        | <b>-4.592,78</b> | <b>31.395,75</b> | <b>3.314,23</b>  | <b>30.117,21</b>  | <b>Lucro antes dos impostos</b>                        | <b>912,43</b>    | <b>17.556,97</b> | <b>-127,41</b>   | <b>18.342,00</b> |

Fonte: Relatório gerencial da empresa, adaptado.

Cabe ressaltar que algumas despesas são chamadas de diretas, no entanto, quando o valor é repassado ao departamento esse valor vai em forma de rateio, como é o caso de aluguéis e manutenções prediais. Todavia, neste estudo será adotado o valor que é repassado ao departamento como sendo a despesa que ele realmente gastou, pois não é o foco aprofundar em cada linha de despesa ou nos critérios que foram utilizados para se chegar a tais valores e sim mostrar como pode ser aplicado o método ABC no departamento.

Além disso, nos relatórios gerenciais são utilizados alguns termos equivocadamente, como é o caso da receita líquida, que na realidade trata-se da margem de contribuição e os impostos sobre as receitas, que deveriam estar reduzindo a receita do produto e, no entanto, está fazendo parte das despesas. Com base nesses equívocos é que surgiu a ideia de se aplicar o ABC no departamento e mostrar como esse sistema pode dar subsídios ao gestor.

Por questões de confidencialidade, a empresa não divulga os valores referentes a gastos com pessoal por funcionário, por isso, o cálculo de tais recursos (salários, encargos, horas extras e outras) foi feito da seguinte maneira: quantidade de funcionários que realizam as atividades dividida pelo número total de funcionários e estagiários no departamento.

Além disso, face ao excessivo número de contas contábeis adotada pela Instituição, para fins deste estudo, alguns custos e despesas não foram incorporados às atividades, por se tratarem de valores de pouca significância se comparados com o total das despesas e porque não foi possível encontrar um direcionador eficaz. Assim, tais gastos foram computados apenas no resultado total do departamento, como é o caso dos gastos referentes a manutenções e aluguéis.

O primeiro passo para a implantação do ABC é o levantamento dos recursos. Para isso foi necessário realizar a coleta de todos os dados necessários, que no caso são os custos, as despesas e as receitas geradas pelo departamento. Esses relatórios fazem parte do dia a dia da empresa, que a qualquer momento podem ser analisados para eventuais dúvidas e questionamentos.

Após a análise de todo o relatório gerencial do departamento foi identificado como custo variável o custo de captação dos recursos pela Instituição, que, de acordo com o Instituto Assaf (2008), é o custo financeiro do capital investido na instituição por poupadores. Esse elemento é considerado um custo variável, pois se trata de um gasto necessário para a geração da receita e que varia conforme o volume de produção.

Da mesma forma foram identificadas as despesas variáveis que, neste estudo, são: descontos concedidos a clientes, comissões dos responsáveis pela venda do serviço e algumas provisões relacionadas à venda, como o caso da provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD). Esses elementos foram considerados despesas variáveis, pois são gastos ligados à venda do produto, e não com a produção, e variam conforme o volume de vendas.

Com esses elementos identificados, pôde-se calcular a margem de contribuição de cada produto (segmento), como pode ser constatado na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2- Margem de contribuição**

| Junho/2011                        |                  |                  |                 |                  | Julho/2011  |                                   |                 |                  |                 |                  |             |
|-----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-------------|
|                                   | INSS             | PÚBLICO          | PRIVADO         | TOTAL            | AV (%)      |                                   | INSS            | PÚBLICO          | PRIVADO         | TOTAL            | AV (%)      |
| Receita de vendas                 | 5.879,70         | 27.803,08        | 10.606,23       | <b>44.289,02</b> | <b>111%</b> | Receita de vendas                 | 6.208,13        | 10.089,15        | 3.050,06        | <b>19.347,34</b> | <b>72%</b>  |
| (-) Impostos sobre as receitas    | -150,13          | -921,04          | -353,43         | <b>-1.424,61</b> | <b>-4%</b>  | (-) Impostos sobre as receitas    | -176,27         | -240,93          | -66,83          | <b>-484,03</b>   | <b>-2%</b>  |
| (-) Custos variáveis              | -507,57          | -3.658,49        | -286,50         | <b>-4.452,56</b> | <b>-11%</b> | (-) Custos variáveis              | -524,31         | -3.538,71        | -267,59         | <b>-4.330,60</b> | <b>-16%</b> |
| (-) Despesas variáveis            | -7.978,93        | 13.081,59        | -3.441,66       | <b>1.661,00</b>  | <b>4%</b>   | (-) Despesas variáveis            | -3.065,32       | 15.613,45        | -98,05          | <b>12.450,08</b> | <b>46%</b>  |
| <b>(=) Margem de Contribuição</b> | <b>-2.756,93</b> | <b>36.305,14</b> | <b>6.524,64</b> | <b>40.072,85</b> | <b>100%</b> | <b>(=) Margem de Contribuição</b> | <b>2.442,23</b> | <b>21.922,96</b> | <b>2.617,60</b> | <b>26.982,78</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados coletados na Instituição

Como se pode notar, a margem de contribuição do departamento, em junho/2011, representou 90,48% da receita de vendas, e em julho/2011 foi de 139,47%. Vale destacar que, em ambos os meses, o produto destinado a funcionários do setor público é o que tem a maior e melhor margem de contribuição.

Após o levantamento dos recursos, foi necessário o levantamento das atividades. Por meio de observação *in loco* e conversas com os funcionários, pôde-se constatar que o departamento é dividido em cinco atividades relevantes para o seu funcionamento: (i) precificação de produtos; (ii) gestão de vendas; (iii) gestão estratégica; (iv) gestão de informações; e (v) gestão financeira. A precificação dos produtos é a atividade responsável por receber das empresas conveniadas com a Instituição propostas de taxas a serem aplicadas nos empréstimos solicitados. A gestão de vendas envolve o monitoramento das operações de *call center*, acompanhamento da produtividade dos promotores de vendas e apoio às empresas

que fornecem a mão de obra tanto nos postos de atendimento bancários (PABs) quanto nas agências, destinando-se quase que 100% do tempo ao produto “Privado”.

Com relação à atividade de estratégia dos produtos, ela consiste em desenvolver projetos e solucionar possíveis problemas que possam surgir com relação aos produtos, como, por exemplo, a não liberação de um empréstimo a determinado cliente.

A área de gestão de informações é responsável por todas as informações que, no final de todo o processo de venda, servirão para as tomadas de decisões. Nessa área a atividade consiste em gerar bases cadastrais, analíticas e gerenciais da área com informações de todos os clientes (pessoas físicas) e convênios (pessoa jurídica), tendo uma visão ampla dos produtos e capacidade de agir nos pontos críticos.

Por fim, é destacada a atividade de gestão e análise financeira dos produtos, em que são analisados os resultados de cada produto, o que envolve receitas, despesas e a PCLD.

Com as atividades definidas, foi identificado como cada custo e despesa estão relacionados com cada atividade. Para isso foram selecionados direcionadores de recursos. Para a atividade de estratégia pôde-se verificar que algumas das despesas são exclusivas dela, ou seja, não sendo preciso o uso de um direcionador para alocar o custo, como as despesas com eventos, postagens e relacionadas a projeto. O mesmo ocorreu para a atividade de vendas em que foi possível identificar despesas exclusivas dessa atividade, nesse caso as despesas referentes a *call center*, já que essa área é responsável por esse monitoramento.

Já para as demais atividades e gastos foi necessária a determinação de um direcionador, pois não há custos ou despesas identificáveis à cada atividade. Para isso foi utilizada a quantidade de funcionários como sendo o direcionador dos recursos, pois essas despesas e custos são consumidas a partir das pessoas que as utilizam.

As despesas com gerência e outras atividades que não relevantes para a análise foram direcionadas para as atividades por meio do tempo que eles gastam apoiando tais atividades.

Para identificar os valores dos recursos distribuídos entre os produtos foi preciso identificar primeiro como as atividades consomem tais recursos. Desta maneira, foram definidos os seguintes direcionadores para as atividades: a) total de despesas com pessoal – funcionários e estagiários que realizam a atividade; b) telefonemas – quantidade de funcionários; c) postagem – 100% estratégia; d) materiais – número de funcionários; e) eventos – 100% estratégia; e f) serviços de *call center* – 100% vendas.

Tendo definido e calculado os direcionadores de recursos para as atividades, pôde-se verificar quanto cada atividade consome de recurso. Este cálculo foi realizado dividindo-se o custo total dos recursos pelo total do direcionador e multiplicando-se pelo valor dos direcionadores dos recursos de cada atividade.

A partir disso, foi possível começar a discutir os custos dos produtos. Foi feito o levantamento de direcionadores para os produtos, ou seja, como essas atividades se relacionam a cada produto. Os produtos receberam os custos das atividades da seguinte maneira: i) precificação – quantidade de convênios; ii) gestão de vendas – tempo que cada funcionário gasta com os produtos; iii) gestão estratégica – tempo que cada funcionário gasta com os produtos; iv) gestão de informações – quantidade de contratos produzidos; e v) gestão financeira – tempo que cada funcionário gasta com os produtos.

Desta forma, chegou-se aos seguintes valores de custos de atividades alocados em cada um dos seguintes produtos, conforme evidencia a Tabela 3.

**Tabela 3 - Custos rastreáveis alocados a cada produto por meio das atividades**

| Junho/2011                            |                |                |                  | Julho/2011       |                                       |                |                |                  |                  |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
|                                       | INSS           | PÚBLICO        | PRIVADO          | TOTAL            |                                       | INSS           | PÚBLICO        | PRIVADO          | TOTAL            |
| Atividade de vendas                   | -50,28         | -50,28         | -904,98          | <b>-1.005,53</b> | Atividade de vendas                   | -37,25         | -37,25         | -670,54          | <b>-745,05</b>   |
| Atividade de precificação de produtos | -0,21          | -147,83        | -269,81          | <b>-417,84</b>   | Atividade de precificação de produtos | -0,10          | -69,48         | -126,81          | <b>-196,39</b>   |
| Atividade de gestão de informações    | -176,32        | -38,15         | -203,37          | <b>-417,84</b>   | Atividade de gestão de informações    | -82,46         | -25,06         | -95,61           | <b>-203,13</b>   |
| Atividade de gestão financeira        | -202,66        | -202,66        | -202,66          | <b>-607,99</b>   | Atividade de gestão financeira        | -69,96         | -69,96         | -69,96           | <b>-209,87</b>   |
| Atividade de gestão estratégica       | -214,63        | -214,63        | -214,63          | <b>-643,88</b>   | Atividade de gestão estratégica       | -233,68        | -233,68        | -233,68          | <b>-701,03</b>   |
| <b>(=) Custos Rastreáveis</b>         | <b>-644,09</b> | <b>-653,54</b> | <b>-1.795,45</b> | <b>-3.093,08</b> | <b>(=) Custos Rastreáveis</b>         | <b>-423,44</b> | <b>-435,42</b> | <b>-1.196,60</b> | <b>-2.055,46</b> |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados coletados na Instituição

Como já explicado, alguns recursos não foram possíveis de serem alocados às atividades, pois os mesmos não possuem relação alguma com tais atividades, como é o caso dos gastos com segurança e tecnologia. Desta forma, esses recursos não puderam ser direcionados aos produtos no final, sendo apenas um gasto do departamento. Da mesma forma foram tratadas as despesas das áreas de suporte, como cobrança, crédito, recursos humanos, jurídico e finanças. As despesas dessas áreas foram tratadas como despesas fixas não rastreáveis, sendo, portanto, uma despesa do departamento e não dos produtos, como é constatado na Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4- Custos e despesas não rastreáveis**

| Junho/2011                                   |          |          |          |                  | Julho/2011  |  |          |          |          |                  |             |
|--|----------|----------|----------|------------------|-------------|--|----------|----------|----------|------------------|-------------|
|  | INSS     | PÚBLICO  | PRIVADO  | TOTAL            | AV          |  | INSS     | PÚBLICO  | PRIVADO  | TOTAL            | AV          |
| (-) Custos fixos não rastreáveis             | -        | -        | -        | <b>-3.394,09</b> | <b>49%</b>  | (-) Custos fixos não rastreáveis             | -        | -        | -        | <b>-3.355,62</b> | <b>51%</b>  |
| (-) Despesas fixas não rastreáveis           | -        | -        | -        | <b>-3.468,47</b> | <b>51%</b>  | (-) Despesas fixas não rastreáveis           | -        | -        | -        | <b>-3.229,71</b> | <b>49%</b>  |
| <b>(=) Custos e despesas não rastreáveis</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-6.862,56</b> | <b>100%</b> | <b>(=) Custos e despesas não rastreáveis</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-6.585,33</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados coletados na Instituição

A partir dos números evidenciados nas tabelas 2, 3 e 4, foi possível elaborar a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) do departamento, por produto, com base no método ABC, conforme espelha a Tabela 5, na sequência.

**Tabela 5- Demonstração de resultado com ABC**

| Demonstração de Resultado com ABC     |                   |                  |                 |                  | Demonstração de Resultado com ABC     |                 |                  |                 |                  |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Junho/2011                            |                   |                  |                 |                  | Julho/2011                            |                 |                  |                 |                  |
|                                       | INSS              | PÚBLICO          | PRIVADO         | TOTAL            |                                       | INSS            | PÚBLICO          | PRIVADO         | TOTAL            |
| Receita de vendas                     | 5.879,70          | 27.803,08        | 10.606,23       | 44.289,01        | Receita de vendas                     | 6.208,13        | 10.089,15        | 3.050,06        | 19.347,34        |
| (-) Impostos sobre as receitas        | - 150,13          | - 921,04         | - 353,43        | - 1.424,60       | (-) Impostos sobre as receitas        | - 176,27        | - 240,93         | - 66,83         | - 484,03         |
| (-) Custos variáveis                  | - 507,57          | - 3.658,49       | - 286,50        | - 4.452,56       | (-) Custos variáveis                  | - 524,31        | - 3.538,71       | - 267,59        | - 4.330,61       |
| (-) Despesas variáveis                | - 7.978,93        | 13.081,59        | - 3.441,66      | 1.661,00         | (-) Despesas variáveis                | - 3.065,32      | 15.613,45        | - 98,05         | 12.450,08        |
| <b>(=) Margem de Contribuição</b>     | <b>- 2.756,93</b> | <b>36.305,14</b> | <b>6.524,64</b> | <b>40.072,85</b> | <b>(=) Margem de Contribuição</b>     | <b>2.442,23</b> | <b>21.922,96</b> | <b>2.617,59</b> | <b>26.982,78</b> |
| (-) Custos rastreáveis                | - 644,09          | - 653,54         | - 1.795,45      | - 3.093,08       | (-) Custos rastreáveis                | - 423,44        | - 435,42         | - 1.196,60      | - 2.055,46       |
| Atividade de vendas                   | - 50,28           | - 50,28          | - 904,98        | - 1.005,54       | Atividade de vendas                   | - 31,25         | - 37,25          | - 670,54        | - 739,04         |
| Atividade de precificação de produtos | - 0,21            | - 147,83         | - 269,81        | - 417,85         | Atividade de precificação de produtos | - 0,10          | - 69,48          | - 126,81        | - 196,39         |
| Atividade de gestão de informações    | - 176,32          | - 38,15          | - 203,37        | - 417,84         | Atividade de gestão de informações    | - 82,46         | - 25,06          | - 95,61         | - 203,13         |
| Atividade de gestão financeira        | - 202,66          | - 202,66         | - 202,66        | - 607,98         | Atividade de gestão financeira        | - 69,96         | - 69,96          | - 69,96         | - 209,88         |
| Atividade de gestão estratégica       | - 214,63          | - 214,63         | - 214,63        | - 643,89         | Atividade de gestão estratégica       | - 233,68        | - 233,68         | - 233,68        | - 701,04         |
| <b>(=) Margem Rastreável</b>          | <b>- 3.401,02</b> | <b>35.651,60</b> | <b>4.729,19</b> | <b>36.979,77</b> | <b>(=) Margem Rastreável</b>          | <b>2.018,79</b> | <b>21.487,54</b> | <b>1.420,99</b> | <b>24.927,32</b> |
| (-) Custos não rastreáveis            | -                 | -                | -               | - 3.394,09       | (-) Custos não rastreáveis            | -               | -                | -               | - 3.355,62       |
| (-) Despesas fixas não rastreáveis    | -                 | -                | -               | - 3.468,47       | (-) Despesas fixas não rastreáveis    | -               | -                | -               | - 3.229,71       |
| <b>Margem Operacional</b>             | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>30.117,21</b> | <b>Margem Operacional</b>             | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>18.342,00</b> |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados coletados na Instituição

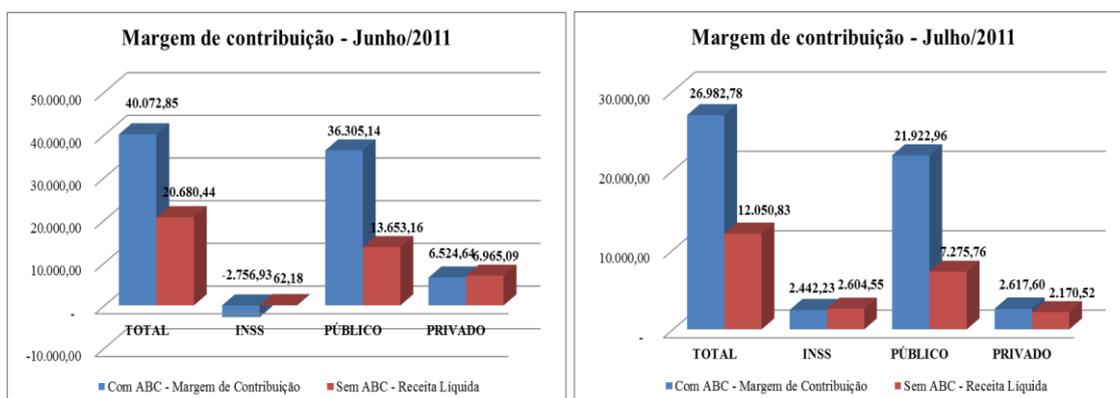
Com essa DRE, os gestores dos produtos conseguem analisar, por atividade, como cada produto está se comportando em termos financeiros, uma vez que têm mais detalhes analisando cada produto, podendo se sentir mais confortáveis ao tomar as decisões.

Durante este estudo, foi verificado, na prática, que o ABC identifica os custos no processo produtivo e não por volume produzido e adequa-se à empresas de serviços, já que não há estoques, sendo assim consegue analisar cada processo e dar suporte para avaliar a eficiência e eficácia das atividades. Entretanto, o ABC não viabiliza as tomadas decisões com

relação ao preço, no caso desse estudo taxas aplicadas aos empréstimos, já que este é dado pelo mercado.

Partindo-se para a análise dos resultados é verificado que a margem de contribuição no mês de junho/2011 sofre uma grande variação com relação aos produtos INSS e Público. O INSS já apresentava uma margem considerada baixa e obteve um valor significativo de despesa de PCLD. Já o Público teve uma grande variação positiva devido a reversões de PCLD que ocorreram no mês, fato que ocorreu também no mês de julho.

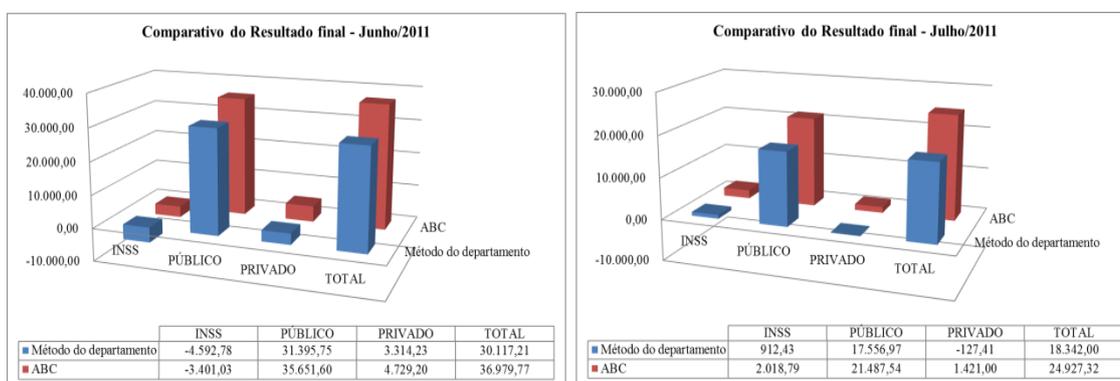
Nesta análise pode-se verificar que a margem de contribuição sofre um aumento de aproximadamente 93,8% no total, como é constatado no Gráfico 2, a seguir, em razão de equívocos na utilização de termos contábeis por parte da Instituição. No relatório da empresa a margem de contribuição não incorpora a PCLD e nem os impostos sobre as receitas, sendo esses uns dos pontos de falha do relatório antes do ABC.



**Gráfico 2- Comparação entre a margem de contribuição com ABC e sem ABC**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados das tabelas 1 e 5

Além disso, foi comparada a margem rastreável no ABC com o lucro antes dos impostos (LAIR) do departamento, já que no ABC, para os produtos, não há margem operacional, pois os custos não identificáveis às atividades não podem ser destinados aos produtos. Assim, no mês de junho/2011, pode-se verificar que os produtos têm um aumento no resultado final de aproximadamente 23% no total, sendo 26% para o produto INSS, 14% para o produto Público e 43% para o produto Privado. Este aumento é verificado, justamente, pelo fato de alguns custos e despesas fixas não serem alocados aos produtos. As diferenças nos resultados também podem ser percebidas no mês de julho/2011 pelos mesmos motivos.



**Gráfico 3- Resultado final dos produtos com ABC e sem ABC**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados das tabelas 1 e 5

O gráfico 3 mostra as diferenças entre os dois métodos, sendo que elas ocorreram pelo fato da Instituição destinar aos seus produtos todos os custos e despesas, independentemente dele ser identificável ou não com as atividades e, conseqüentemente, com os produtos, o que não ocorre com o ABC, uma vez que os produtos recebem apenas aqueles recursos que realmente podem ser identificados com eles, via atividades, sendo os demais recursos considerados apenas para o departamento.

Após a análise desses resultados foi elaborado e aplicado um questionário a dois gestores do departamento que estão em constante contato com esses números. Este questionário teve por finalidade verificar se as diferenças entre os dois métodos influenciam as tomadas de decisões.

Foram oferecidas sete questões nas quais o entrevistado deveria dizer, numa escala de 1 a 7, se concordava ou não com as afirmativas apresentadas. A partir do questionário, pôde-se verificar que as informações de custos são importantes para as tomadas de decisões e estão tendo relevância para tais atitudes no departamento.

Com relação aos relatórios atuais do departamento, pode-se dizer que as informações obtidas estão atendendo às necessidades do departamento, são confiáveis para a análise da rentabilidade dos produtos e serviços oferecidos e são capazes de identificar ameaças e oportunidades na gestão do departamento. Sendo assim, os gestores acreditam estarem tomando as decisões corretas com relação aos produtos.

Sobre a aplicação do método ABC, eles consideram que as decisões serão tomadas com mais segurança, visto o detalhamento das informações, sendo assim impactando no nível de confiabilidade da informação. Quando perguntado sobre o produto foco de vendas, ou seja, se o produto seria o mesmo independentemente do sistema utilizado, a resposta foi neutra, não podendo se chegar a alguma conclusão se seria mudado ou não o foco das vendas, pois essa decisão não depende apenas do resultado financeiro, mas também da maneira como a concorrência está tratando esse produto no mercado.

## **5 Considerações finais**

Este trabalho tratou do tema Custeio Baseado em Atividades (ABC) em uma Instituição Financeira, mostrando como é, na prática, a implantação dessa metodologia. Como mencionado na Introdução deste trabalho, esta pesquisa buscou a resposta para a sua questão, que se referia sobre o nível de confiabilidade da informação, ou seja, se a implantação do custeio ABC na Instituição impactaria ou não o nível de confiabilidade das informações.

Após a análise das demonstrações com ABC e sem ABC, puderam ser mostradas aos gestores as diferenças que ocorreram entre os métodos. Segundo eles, com a implantação do ABC, as decisões poderão ser tomadas com mais segurança, já que há mais detalhamento e rigor das informações, aumentando, assim, a confiabilidade dos números obtidos.

Além disso, pôde ser verificado, na prática, como o ABC pode auxiliar nas tomadas de decisões, pois o ABC, diferentemente dos outros métodos, consegue analisar primeiramente as atividades, identificando os custos nos processos produtivos. Sendo assim, o gestor consegue analisar por atividade o que pode ser acrescentado ou reduzido, para que seus produtos se tornem mais lucrativos, sendo analisada a eficiência e a eficácia de cada atividade. E isso em uma empresa de serviços é muito importante, pois a finalidade da contabilidade de custos para essas empresas não é a de valorizar os estoques e sim uma ferramenta de controle e tomada de decisão.

Como qualquer método de custeio, o ABC apresenta também desvantagens. Neste estudo foi verificada a dificuldade de implantação do sistema devido a enorme quantidade de informações necessárias, o que leva tempo para tal realização. Além disso, o ABC não é utilizado nas tomadas de decisões com relação ao preço, pois este é dado pelo mercado.

No trabalho puderam ser verificadas algumas diferenças entre os dois métodos apresentados, como no caso da margem de contribuição. No método atual da empresa, os impostos sobre as receitas e as despesas com PCLD não são computadas no cálculo da margem de contribuição, o que já prejudica a confiabilidade dos resultados.

Ainda com relação às diferenças, foi verificado no método sem ABC que todos os custos e todas as despesas foram incorporados nos produtos por meio de critérios de rateios, não analisando se esses critérios são realmente os causadores de tais gastos. Já no ABC pôde-se identificar como os recursos se relacionam com as atividades e como essas atividades se relacionam com os produtos, destacando que aqueles custos e despesas que não puderam ser identificados não foram direcionados aos produtos, sendo esses gastos lançados apenas no cálculo do resultado do departamento.

Visto que o problema desta pesquisa era a utilização de rateios, de forma arbitrária, na apuração dos custos e serviços, pode-se considerar que a aplicação do custeio ABC, apresenta-se como uma alternativa viável para solucioná-lo, já que a partir dele é possível identificar direcionadores que mostram como tais custos e despesas foram consumidos pelas atividades. Sendo assim, é de relevante saber determinar corretamente qual direcionador utilizar para, dessa maneira, obter resultados que condizem com a veracidade dos fatos.

No entanto, este trabalho tem algumas limitações, como o fato de não ser possível analisar profundamente cada linha de despesa do departamento, ante a enorme quantidade e o curto prazo de tempo para se buscar todas as informações necessárias para esse entendimento. Por isso, podem ocorrer divergências quanto ao número apresentado; no entanto, serve de base para estudos de como o método pode ser aplicado.

Depois de levantados todos estes pontos, constata-se que ainda há espaço para a continuidade do estudo. Esta pesquisa focou em apenas um departamento, sendo, portanto, importante continuar essa aplicação em outros departamentos da Instituição. Com isso, poderá ser constatada a real dificuldade de se aplicar um método de custeio em um ambiente de grande porte, tendo resultados ainda mais próximos da realidade da Instituição.

Essas são apenas algumas das sugestões de trabalhos que poderão ser produzidos a partir deste, sendo um complemento para a literatura.

## 6 Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL-BCB. **FAQ – Empréstimos consignados**, 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?consignadofaq>> Acesso em: 22/08/2011.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)-Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO ASSAF. **Finanças corporativas e valor no Brasil**. Disponível em: <<http://www.institutoassaf.com.br/assafii/site/criterios.aspx>> Acesso em: 15/11/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Contas nacionais trimestrais-** indicadores de volume, 2011. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1830&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1)>. Acesso em: 20/03/2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados:** custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEURER, Cristiane; LOZECKYI, Jéferson. **Vantagens e desvantagens da utilização do sistema de custeio ABC**. Guarapuava, 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/21-Ed5\\_CA-Vanta.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/21-Ed5_CA-Vanta.pdf)>. Acesso em: 16/09/2011.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC:** custeio baseado em atividades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Empréstimo consignado**, 2011. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=342>> Acesso em: 22/08/2011.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; NUNES, Marcelo Santos. **Fundamentos de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA – SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas – ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 31/08/11.

SILVA, Roberto David Mendes da. **O redesenho do sistema de custos em uma empresa de serviços:** um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Roberto%20Mendes.pdf>>. Acesso em: 03/07/2011.