

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O USO DO ABC NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS:**  
**PESQUISA-AÇÃO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de

**Elizabete Ribeiro Sanches da Silva**

**Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.**

Florianópolis – SC

Abril de 2000

# O USO DO ABC NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

---

Prof. Edson de Oliveira Pamplona, Dr.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta, ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, aos professores envolvidos no processo de seleção, aceitação e aprendizagem do programa de pós-graduação em engenharia de produção. Um especial agradecimento ao gerente geral da agência utilizada para a presente pesquisa-ação, a qual manteve-se anônima por motivos de sigilo.

Agradeço ao constante apoio e carinho cedidos pelo meu marido Carlos Eduardo em todos os momentos deste trabalho, na medida e nos momentos mais oportunos.

Agradeço à minha família pelo apoio em todos os instantes do desenvolvimento do trabalho e a DEUS, acima de todos, que é a nossa grande fonte inspiradora.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho inteiramente aos meus queridos: Carlos Eduardo Sanches da Silva e Lourdes Caroline Ribeiro Sanches da Silva. Eles representaram, em todos os momentos deste trabalho, luz e força para a conclusão de mais uma etapa de minha vida.

## **RESUMO**

O presente trabalho discorre sobre a importância dos sistemas de informações no ambiente das agências bancárias e a necessidade de mensuração e controle dos custos das atividades realizadas. Sendo assim, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os sistemas de custeio e a importância dos sistemas de informações gerenciais em agências

Esta dissertação propõe uma metodologia de implantação de custeio baseado em atividades como reforço do gerenciamento de custos de uma agência bancária. Trata-se de uma metodologia de implantação de ABC, a qual foi esquematizada a partir da avaliação de abordagens de autores distintos. A validação da metodologia proposta se deu através de sua aplicação em uma agência bancária.

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

## **ABSTRACT**

The present work is about information system importance in banking agency environments and the necessity of measuring and controlling the costs of the activities held. Thus, it was realized a bibliographic review about the cost system and the management information system importance in banking agencies.

This dissertation proposes a cost methodology based in activities as reinforcement of the cost management of a banking agency. It is an ABC implementation methodology which was built up from approach assessments of different authors. The validation of the proposed methodology was given through its application in banking agency.

The methodology proposed is added to the performance assessment model used by the agency, which is based the targets and factors of the performance. Then, it is given the new system that aggregates the financial and non-financial information.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	iii
DEDICATÓRIA .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT.....	vi
SUMÁRIO .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE TABELAS .....	xiv
LISTA DE QUADROS .....	xv
Capítulo 1 - Definição do trabalho.....	1
1.1 - Contextualização .....	1
1.2 – Problema da Pesquisa.....	4
1.3 - Justificativa do tema.....	5
1.4 - Objetivos .....	6
1.5 - Hipóteses gerais.....	6
1.6 - Estrutura do trabalho .....	7
1.7 - Limitações .....	8
Capítulo 2 - Metodologia da pesquisa .....	9
2.1 - Introdução.....	9
2.2 – Pesquisa Científica.....	10
2.3 - Abordagens.....	11
2.4 - Classificação.....	13
2.5 - Delineando uma pesquisa-ação .....	14
2.5.1 - Fase exploratória.....	15
2.5.2 - Formulação do problema .....	15
2.5.3 - Construção de hipóteses.....	15
2.5.4 - Realização do seminário .....	15
2.5.5 - Seleção da amostra.....	16
2.5.6 - Coleta de dados.....	16

2.5.7 - Análise e interpretação de dados.....	16
2.5.8 - Elaboração do plano de ação.....	16
2.5.9 - Divulgação dos resultados .....	17
2.6 – Roteiro para elaboração do trabalho .....	17
2.7 - Terminologia utilizada .....	18
2.8 - Considerações finais .....	23
Capítulo 3 - Sistemas de custeio – uma perspectiva histórica .....	24
3.1 - Introdução.....	24
3.2 - Classificação de custos.....	25
3.2.1 - Critério pela variabilidade.....	25
3.2.2 - Critério pela facilidade de alocação.....	25
3.2.3 - Critério pelo auxílio às tomadas de decisões .....	26
3.2.4 - Outras classificações.....	26
3.3 - Sistemas de custos .....	26
3.3.1 - Definição.....	26
3.3.2 - Objetivos.....	28
3.3.3 - Estágios.....	30
3.3.4 - Sistemas tradicionais de custeio.....	31
3.4 - Inadequações dos sistemas tradicionais de custos em ambientes modernos.....	33
3.4.1 - Os CIF são rateados ao invés de identificados aos produtos .....	34
3.4.2 - Princípio do conservadorismo – custos baseados em dados precisos porém pouco relevantes.....	35
3.4.3 - Princípio do conservadorismo – gastos que deveriam ser capitalizados e oneram o resultado .....	35
3.4.4 - Uso intensivo da contabilidade financeira .....	36
3.4.5 - Despesas identificáveis com o produto.....	36
3.4.6 - Ênfase no custeio direto nas tomadas de decisões.....	36
3.4.7 - Falha na identificação de melhorias potenciais e desperdícios de processo.....	37
3.5 - Evolução dos sistemas de custos: enfoque ao gerenciamento.....	38
3.6 – Considerações Finais .....	40
Capítulo 4 - Dos custos à performance - A mecânica do ABC - <i>Activity Based Costing</i> - e do BSC - <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
4.1 – ABC – <i>Activity Based Costing</i> .....	41
4.1.1 - Introdução .....	41



4.1.2 - Esquema básico.....	44
4.1.3 - Modelo conceitual do ABC .....	45
4.1.4 - Por que implementar sistemas ABC .....	47
4.1.5 - Implantação do sistema ABC .....	48
4.1.6 - Vantagens competitivas.....	51
4.1.7 - Usos dos sistemas ABC .....	51
4.2 – BSC - <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
4.2.1 - Por que a empresa necessita de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	55
4.3 - Considerações finais .....	58
Capítulo 5 - A importância de um sistema de informações - enfoque no sistema bancário .	60
5.1 - Introdução.....	60
5.2 - Aspectos importantes de um sistema de informação gerencial.....	61
5.2.1 - Conceitos básicos.....	61
5.2.2 - Importância do SIG para as empresas.....	66
5.2.3 - Esquema básico do SIG.....	68
5.2.4 - Níveis de influência do SIG.....	73
5.3 - O Atual contexto das atividades bancárias.....	74
5.3.1 - Cenário de mudanças .....	74
5.3.2 - Forma de atuação das agências bancárias.....	76
5.3.3 - Ambiente competitivo.....	78
5.3.4 - Contribuições da automação.....	80
5.3.5 - Necessidade de um sistema de informação.....	84
5.4 - Considerações finais .....	85
Capítulo 6 - Proposta de uma metodologia de gerenciamento baseado na atividade .....	86
6.1 - Introdução.....	86
6.2 - Abordagens de Implantação do ABC .....	86
6.3 - Avaliação das abordagens .....	91
6.4 - Proposta de uma metodologia para gerenciamento baseado na atividade.....	93
6.4.1 - Primeira fase: Planejamento .....	94
6.4.1.1 - Iniciar o projeto.....	95
6.4.1.1.1 - Descrever o escopo e os objetivos do projeto .....	95
6.4.1.1.2 - Identificar e avaliar as necessidades do ABC .....	95
6.4.1.1.3 - Obter comprometimento da gerência .....	96
6.4.1.2 - Elaborar o plano de ação.....	96

6.4.1.2.1 - Definição dos meios de coleta de dados.....	96
6.4.1.2.2 - Definir atividades .....	97
6.4.1.2.3 - Definir direcionadores .....	97
6.4.1.2.4 - Definir objetos de custo.....	98
6.4.1.2.5 – Obter os dados de custo .....	98
6.4.1.2.6 - Definir o <i>software</i> .....	98
6.4.1.2.7 - Integrar ao sistema de informações gerenciais .....	99
6.4.2 - Segunda fase: Execução.....	99
6.4.2.1 - Processar e analisar o plano de ação.....	99
6.4.2.1.1 - Processar os dados .....	99
6.4.2.1.2 - Interpretar os resultados .....	99
6.4.2.1.3 - Apresentar as informações .....	100
6.4.2.1.4 - Realizar simulações na metodologia para propostas de melhorias no processo .....	100
6.4.2.1.5 - Listar ações para melhorias no processo .....	100
6.4.3 - Terceira fase: Avaliação .....	100
6.4.3.1 – Verificar o <i>software</i> e a metodologia .....	100
6.4.3.1.1 - Aferir periodicamente o <i>software</i> .....	100
6.4.3.1.2 - Avaliar a metodologia subsidiando propostas de melhoria .....	101
6.4.4 -Quarta fase: implementação de ações de melhoria.....	101
6.4.4.1 - Implementar ações visando a melhoria da metodologia.....	101
6.4.4.1.1 - Promover ajustes que garantam a confiabilidade do <i>software</i> .....	101
6.4.4.1.2 - Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia .....	102
6.5 – Considerações Finais .....	102
Capítulo 7 - Aplicação da metodologia .....	103
7.1 – Descrição da unidade de pesquisa .....	103
7.1.1 - Apresentação.....	103
7.1.2 - O atual sistema de custos .....	106
7.1.2.1 - Relatórios Financeiros .....	108
7.1.2.2 - Relatório de Produtividade .....	109
7.1.3 - O atual modelo de avaliação de desempenho .....	110
7.1.3.1 – Dados iniciais .....	110
7.1.3.2 – Etapas da implementação do modelo.....	114
7.1.3.3 - Exemplos de atribuição dos conceitos .....	114

7.1.3.4 - Análise do modelo de avaliação de desempenho.....	115
7.1.4 - Oportunidades de um novo sistema .....	117
7.2 – Aplicação da metodologia proposta.....	118
7.2.1 - Iniciar o projeto.....	118
7.2.1.1 – Descrever o escopo e objetivos do projeto.....	118
7.2.1.2 – Indicar e avaliar as necessidades do ABC.....	118
7.2.1.3 – Obter comprometimento da gerência .....	119
7.2.2 – Elaborar o plano de ação .....	119
7.2.2.1 – Definir os meios de coleta de dados.....	119
7.2.2.2 – Definir as atividades.....	120
7.2.2.3 – Definir os objetos de custo .....	123
7.2.2.4 – Obter os dados de custo.....	128
7.2.2.5 – Definir direcionadores.....	129
7.2.2.6 – Definir o <i>software</i> .....	132
7.2.2.7 - Incorporar ao sistema de informações da agência .....	132
7.2.3 – Processar e analisar o plano de ação .....	133
7.2.3.1 – processar os dados.....	133
7.2.3.2 – Interpretar resultados.....	137
7.2.3.3 – Apresentar as informações.....	137
7.2.3.4 – Realizar simulações para propostas de melhorias no processo.....	138
7.2.3.5 – Listar ações para melhorias no processo.....	138
7.2.4 – Verificar o <i>software</i> e a metodologia .....	139
7.2.4.1 – Aferir periodicamente o <i>software</i> .....	139
7.2.4.2 – Avaliar o <i>software</i> , subsidiando propostas de melhorias .....	139
7.2.5 – Implementar ações visando a melhoria da metodologia .....	139
7.2.5.1 – Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software .....	139
7.2.5.2 – Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia .....	139
7.3 – Considerações finais .....	140
Capítulo 8 - Conclusões e recomendações.....	142
8.1 – Conclusões.....	142
8.2 – Recomendações para trabalhos futuros .....	144
Bibliografia .....	146
ANEXOS .....	151
Anexo A– Relação das tarefas realizadas por gerência .....	152

Anexo B - Relação das atividades realizadas por gerência. ....	156
Anexo C – Alocação do tempo individual por atividades (em horas).....	159
Anexo C (continuação) – Alocação do tempo individual por atividades (em horas).....	160
Anexo D– Direcionadores de recursos de pessoal por atividades (em horas).....	161
Anexo E – Cálculo do custo de pessoal individual por atividades (em R\$).....	162
Anexo E(continuação)–Cálculo do custo de pessoal individual por atividades (em R\$)	163
Anexo F – Cálculo do custo de pessoal setorial por atividades (em R\$) .....	164
Anexo G – Direcionadores dos demais recursos .....	165
Anexo H – Cálculo dos demais custos fixos setoriais por atividades (em R\$) .....	166
Anexo I – Cálculo do custo fixo total setorial por atividades (em R\$) .....	167

# **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1– Volume do dinheiro transacionado no Brasil (em percentuais). ....	3
Figura 2 - Modelo em quatro estágios para projetar sistema de custos. ....	30
Figura 3 - Fluxo do sistema de custos tradicional. ....	33
Figura 4 – Utilização do ABM para aprimoramentos operacionais e decisões estratégicas. ....	42
Figura 5 - Atribuição de custos no sistema ABC. ....	44
Figura 6 - Primeira versão do ABC. ....	45
Figura 7 - Segunda versão do ABC. ....	46
Figura 8 - Usos do ABC. ....	52
Figura 9 – Componentes de um sistema. ....	61
Figura 10 - Interação da informação com o processo decisório. ....	64
Figura 11 - Criatividade e realização do executivo no SIG. ....	65
Figura 12 - Áreas funcionais básicas de uma empresa. ....	69
Figura 13 - Atividades da área funcional de marketing. ....	69
Figura 14 - Atividades da área funcional de produção. ....	70
Figura 15 - Atividades da área funcional de administração financeira. ....	70
Figura 16 - Atividades da área funcional de administração de materiais. ....	71
Figura 17 - Atividades da área funcional de administração de recursos humanos. ....	71
Figura 18 - Atividades da área funcional de administração de serviços. ....	72
Figura 19 - Atividades da área funcional de gestão empresarial. ....	72
Figura 20 - A atividade bancária. ....	77
Figura 21 – Organograma da Agência ....	104
Figura 22 – Etapas da avaliação de desempenho da agência bancária ....	114
Figura 23 – Fluxograma do processo geral da agência bancária ....	125
Figura 24 - Fluxograma do objeto de custos <i>Visitas aos clientes</i> . ....	126
Figura 25 – Fluxograma do objeto de custos <i>Atendimento aos clientes comuns</i> . ....	126
Figura 26 – Fluxograma do objeto de custos <i>Atendimento aos clientes VIP's</i> . ....	127
Figura 27 – Fluxograma do objeto de custos <i>Assessoria no auto-atendimento</i> . ....	127

# LISTA DE TABELAS

.....	49
<a href="#"><u>Tabela 2 - Setor bancário em números.....</u></a>	75
<a href="#"><u>Tabela 3 - Evolução do setor bancário no Brasil.....</u></a>	79
<a href="#"><u>Tabela 4 - Índices de participação do setor financeiro no PIB (a custo de fatores).....</u></a>	79
<a href="#"><u>Tabela 5 - Rentabilidade dos bancos (em %).....</u></a>	79
<a href="#"><u>Tabela 6 - Facilidades da automação – dezembro/98.....</u></a>	80
<a href="#"><u>Tabela 7 - Transações com cartões em 1998.....</u></a>	81
<a href="#"><u>Tabela 8 - Investimentos realizados em 1998 (em R\$ milhões).....</u></a>	81
<a href="#"><u>Tabela 9 - Transações automatizadas em 1998.....</u></a>	82
<a href="#"><u>Tabela 10 - Atendimento automatizado.....</u></a>	83
<a href="#"><u>Tabela 11 - Guichês de caixas (dez./98).....</u></a>	83
<a href="#"><u>Tabela 12 - Decisões tomadas com base nos atuais sistemas de custos.....</u></a>	84
<a href="#"><u>Tabela 13 - Participação relativa dos produtos na receita , por grupos:.....</u></a>	104
<a href="#"><u>Tabela 14 - Composição das tarifas e despesas.....</u></a>	105
<a href="#"><u>Tabela 15 - Controle da proporção de receita de tarifas <i>versus</i> despesa de pessoal.....</u></a>	106
<a href="#"><u>Tabela 16 - Dados de Custos da agência bancária – ano de 1999 (em R\$).....</u></a>	107
<a href="#"><u>Tabela 17 - Resultado da unidade.....</u></a>	108
<a href="#"><u>Tabela 18 - Resultado por produto.....</u></a>	109
<a href="#"><u>Tabela 19 - Pesos pré definidos das perspectivas - Matriz de fatores:.....</u></a>	112
<a href="#"><u>Tabela 20 - Controle das Metas - Matriz de metas.....</u></a>	112
<a href="#"><u>Tabela 21 - Régua de Dispersão.....</u></a>	113
<a href="#"><u>Tabela 22 - Custo Fixo Total da Agência – Outubro/99 (em R\$).....</u></a>	129
<a href="#"><u>Tabela 23 - Exemplo dos direcionadores de recursos de pessoal (em horas).....</u></a>	130
<a href="#"><u>Tabela 24 - Exemplo de direcionadores dos demais recursos.....</u></a>	131
<a href="#"><u>Tabela 25 - Direcionadores das atividades aos objetos de custos.....</u></a>	132
.....	133
<a href="#"><u>Tabela 27 - Exemplo do cálculo dos demais custos por atividades (em R\$).....</u></a>	134
<a href="#"><u>Tabela 28 - Custo das atividades realizadas na agência bancária.....</u></a>	135
<a href="#"><u>Tabela 29 - Cálculo do custo fixo total dos objetos de custos por atividades.....</u></a>	136
<a href="#"><u>Tabela 30 - Cálculo do custo das Atividades Fins e de Apoio:.....</u></a>	136

# LISTA DE QUADROS

<a href="#"><u>Quadro 1 - Síntese da metodologia da pesquisa.</u></a>	23
<a href="#"><u>Quadro 2 - As três visões de custos.</u></a>	29
<a href="#"><u>Quadro 3 - ABC versus VBC</u></a>	43
<a href="#"><u>Quadro 4 - Exemplos de direcionadores de custos de atividades.</u></a>	50
<a href="#"><u>Quadro 5 - Metodologia de Player et al. para implantação do ABC.</u></a>	87
<a href="#"><u>Quadro 6 - Metodologia de Boisvert para implantação do ABC.</u></a>	87
<a href="#"><u>Quadro 7 - Metodologia de Compton para implantação do ABC.</u></a>	88
<a href="#"><u>Quadro 8 - Metodologia de Sharman para implantação do ABC.</u></a>	89
<a href="#"><u>Quadro 9 - Metodologia de Bharara e Lee para implantação do ABC.</u></a>	89
<a href="#"><u>Quadro 10 - Metodologia de ABC/ABM Tutor para implantação do ABC.</u></a>	90
<a href="#"><u>Quadro 11 - Vinte e quatro passos para um sistema de informação baseado na atividade.</u></a>	91
<a href="#"><u>Quadro 12 - Critérios de avaliação das abordagens de implantação do ABC.</u></a>	92
<a href="#"><u>Quadro 13- Metodologia proposta para implantação do ABC</u></a>	94
<a href="#"><u>Quadro 14 - Descrição das metas.</u></a>	111
<a href="#"><u>Quadro 15 – Dicionário de atividades da agência.</u></a>	121
<a href="#"><u>Quadro 16 – Relação dos objetos de custo e atividades-meios.</u></a>	124

# CAPÍTULO 1

---

## DEFINIÇÃO DO TRABALHO

Este capítulo descreve os aspectos relacionados ao contexto de desenvolvimento da pesquisa, justificando a relevância do tema e relacionando seus objetivos principais.

### 1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, ocorreu uma evolução na abordagem da gestão de custos, em função das mudanças ocorridas nas próprias estruturas de custos.

As transformações observadas no ambiente de produção, através do surgimento, desenvolvimento e absorção de novas estratégias de manufatura, como o Gerenciamento pela Qualidade Total, *Just-in-Time*, automação, Produção Flexível etc., impôs mudanças na forma de se produzir. Essas mudanças alteraram a participação dos custos indiretos no custo global, surgindo a necessidade de transformações no gerenciamento de custos.

As mudanças de negócios ocorridas desde meados da desencadeadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, provocaram transformações quanto à utilização de informações financeiras e não-financeiras pelas empresas. O ambiente organizacional demanda rapidez nas decisões e os dados relacionados aos custos e desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes, assumem destaque.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), as principais empresas estão utilizando sistemas de custeio aperfeiçoados para:

- produzidos e oferecidos com lucro;



Um novo método de custeio que surgiu a fim de enfrentar este novo ambiente foi o Activity Based Costing (ABC), o qual aperfeiçoou a obtenção de informações de custos, acumulando-os em atividades e não apenas em processos ou funções.

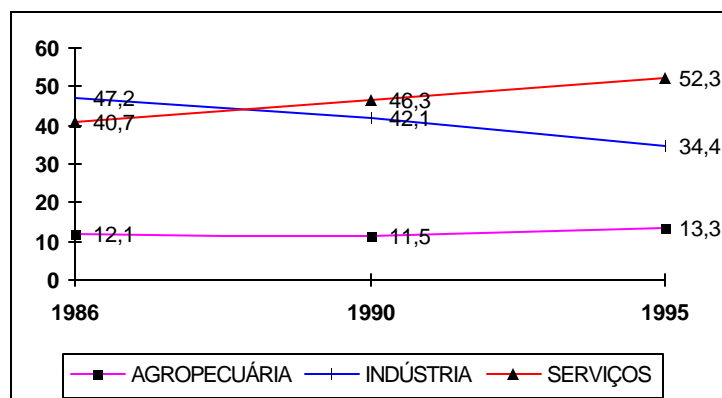
A gestão baseada no custeio por atividades proporciona visibilidade ao que está ocorrendo nos negócios, levando os gerentes a olharem seus negócios em termos de atividades e, principalmente, fazendo-os entender por que e como os custos acontecem. A gestão baseada no custeio por atividades representa sobretudo oportunidade de aperfeiçoamento na gestão de negócios e em finanças.

Segundo Bornia (1995), todas as empresas, **inclusive as de serviços**<sup>1</sup>, estão sendo obrigadas a se adaptarem à nova realidade de mercado e a se aperfeiçoarem de forma contínua e eficiente. Uma das principais tarefas da gerência da empresa moderna

é, então, a detecção e eliminação das perdas ocorridas durante suas atividades, já que a presente concorrência exige especialização e competência nas atividades da empresa, se esta quiser manter-se no mercado.

Observa-se que, no Brasil, desde a década de 90, o volume de dinheiro transacionado pelo setor de serviços havia superado aquele obtido pelas indústrias (Allora, 1996), conforme consta na figura 1.

Figura 1– Volume do dinheiro transacionado no Brasil (em percentuais).



Fonte: Allora (1996).

De acordo com Reis (1998), as empresas de serviços e os Bancos estão sofrendo, não só no Brasil, mas em todo o mundo, verdadeiros abalos, não apenas motivados pela globalização mas, também, pela rapidez da evolução da tecnologia e pela necessidade de, constantemente, estarem inovando a oferta de produtos.

Paralelamente, a revolução dos conceitos e métodos administrativos está forçando os Bancos e as empresas, em geral, a otimizar a utilização dos recursos (humanos e materiais), a diminuir desperdício e retrabalho e a melhorar continuamente os seus processos de prestação de serviços. Para Reis (1998), estamos perante uma Nova Realidade de um Novo Mundo onde, política e empresarialmente, se tornam necessárias algumas medidas urgentes para melhor preparar o país, os bancos e as empresas para o desafio global.

Conforme Mabberley (1998), gerentes de todos os níveis das Instituições Financeiras agora percebem a importância de controlar seus custos para melhorar a

---

<sup>1</sup> Alteração feita pela autora.

lucratividade global. Há muitos desafios no gerenciamento do complexo ambiente de qualquer instituição financeira – responder ao mercado, fornecer atendimento de alta qualidade ao consumidor e ter um forte gerenciamento dentro da organização, são desafios colocados para muitos gerentes de hoje.

Há muitas teorias de gerenciamento e técnicas desenvolvidas durante os últimos anos que apontam para fornecer meios específicos aos gerentes para obter uma maior compreensão de como gerenciar a organização. A informação financeira tradicional não é mais suficiente. A contabilidade financeira fornece um pouco de informação externa para os acionistas, autoridades reguladoras, credores e outros investidores, mas é inadequada para entender como o valor pode ser criado ou pode ser aumentado dentro da organização. O ABC é uma ferramenta que pode forçar a atenção de gerenciamento sobre os custos dentro de qualquer organização de uma maneira nova, criando oportunidades para revisar o encarecimento de valor a um nível detalhado. Também pode provocar mudanças significativas no comportamento gerencial, enfocando atenção sobre os padrões de despesas, processos operacionais, apoiando atividades e responsabilidades ao longo da organização.

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

Neste contexto de transformações, este trabalho busca discutir a importância do gerenciamento dos sistemas de custos, em especial o ABC – Custeio Baseado em Atividades - e sua integração aos sistemas de informação gerencial de uma agência bancária, podendo ser utilizado como ferramenta de apoio às tomadas de decisões.

## **1.2 – PROBLEMA DA PESQUISA**

Kaplan (1999) afirma que: “O ABC é uma técnica que pode ser aplicada às empresas prestadores de serviços – na verdade, estas enfrentam problemas ainda mais difíceis que os das companhias industriais, pois basicamente todas as suas despesas são indiretas. Nesse caso, é preciso desenvolver um modelo de determinação de custos para indicar se a variedade e a complexidade dos serviços que essas empresas oferecem e se

A globalização da economia, aliada à sofisticação dos mercados financeiros, propicia, a cada instante, modificações no setor bancário no Brasil, o que requer investimentos crescentes das instituições financeiras em modernização, tecnologia, informática e na capacitação técnica de seu pessoal. O atual contexto do setor bancário nacional vem ao encontro das afirmações citadas acima. Pode-se considerar como sendo o problema da pesquisa:

**Como aperfeiçoar o sistema de informações gerenciais no atual ambiente das transações bancárias usando como ferramenta o sistema de custos ABC?**

### **1.3 - JUSTIFICATIVA DO TEMA**

Este é um problema científico relevante. Segundo Salomon (1993), os problemas relevantes para a ciência são aqueles que têm **relevância contemporânea, operativa e humana**. Um problema que tem relevância contemporânea se refere à atualização e à novidade; a relevância é operativa quando a solução dele implica na geração de novos conhecimentos; e a relevância humana requer que a solução tenha utilidade para a humanidade.

Kaplan (1998) sugere alguns passos a serem observados para justificar a necessidade de implantação de um novo sistema de custos:

- examinar a tendência das despesas indiretas e de apoio: se a empresa perceber que esses custos - considerados fixos – estão crescendo ano após ano, esse será um indicador;
- verificar a proliferação de produtos e clientes: a personalização de produtos para clientes individuais pode levar ao aumento exagerado de seus custos organizacionais;
- analisar o comportamento dos clientes: é necessário ter conhecimento para entender o custo do atendimento pleno das exigências dos clientes.

---

<sup>2</sup> Destaque feito pela autora

Justifica-se a **relevância contemporânea**, pois todos os passos sugeridos acima estão presentes no contexto vivido pelas agências bancárias e o atual momento econômico brasileiro sustenta a atualidade do problema. A revisão bibliográfica descreve poucos estudos de aplicação do ABC no setor bancário brasileiro. Quaisquer estudos realizados neste campo podem ser considerados novidade.

O aperfeiçoamento do sistema de informações através da resposta do problema disponibilizará dados para subsidiar as decisões gerenciais no ambiente das transações bancárias e, posteriormente, a disseminação do conhecimento gerado, justificando assim sua **relevância operativa**.

A melhoria gerencial decorrente de um sistema de informações baseado na atividade, certamente, irá ao encontro da busca de harmonia no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no relacionamento com os clientes. A cultura da organização influencia diretamente a cultura da sociedade na qual está inserida. Daí pode-se tirar uma **relevância humana** do trabalho sugerido

## **1.4 - OBJETIVOS**

O objetivo geral do trabalho é propor uma metodologia de implantação do custeio baseado em atividades como reforço do gerenciamento de custos de uma agência bancária. Os objetivos específicos são:

- fornecer uma referência bibliográfica específica do sistema ABC no setor bancário;
- apresentar o potencial existente do ABC para melhoria dos sistemas gerenciais no setor bancário;
- propor uma metodologia do custeio baseado em atividade de uma agência bancária, para fins de controle operacional;

## **1.5 - HIPÓTESES GERAIS**

Para a resposta ao problema de pesquisa, o trabalho fundamenta-se em alguns pressupostos, que ao longo do desenvolvimento da pesquisa serão verificados. São eles:

- o ambiente do setor de prestação de serviços, em especial o bancário, possui características contextuais propícias à utilização do sistema de custos ABC.
- o sistema de informações gerenciais em uso na maioria dos bancos é sub utilizado
- o sistema de custos gerenciais utilizado pela maioria dos bancos é o tradicional, apresentando distorções que o tornam incompatível frente às mudanças do processo produtivo ou aos objetivos da administração bancária.
- o sistema de custos ABC se aplica ao setor bancário.
- a implantação do sistema de custos ABC pode propiciar o aperfeiçoamento do sistema de gestão de uma agência bancária.

## **1.6 - ESTRUTURA DO TRABALHO**

O texto está organizado em oito capítulos, que são comentados a seguir:

- No primeiro capítulo, faz-se a definição do trabalho, apresentando a contextualização, o problema da pesquisa, as justificativas pela escolha do tema, os objetivos do trabalho, as hipóteses gerais, a estrutura do trabalho e as limitações.
- O segundo capítulo descreve a metodologia da pesquisa utilizada no
- O terceiro capítulo aborda a evolução dos sistemas de custeio, assim como os problemas gerados pela utilização de sistemas de custos tradicionais em novos
- O quarto capítulo busca a compreensão da mecânica *do Activity Based Costing* (ABC), sistema de custos baseado em atividades, procurando apresentar a posição dos diversos autores da área e, também, do *Balanced Scorecard* (BSC).
- Também parte da pesquisa bibliográfica, o capítulo 5 comenta sobre a importância de um sistema de informações gerenciais dentro da atividade bancária. É feito um relato sobre os aspectos importantes de um sistema de informações gerenciais, assim como a sua influência dentro do contexto das mudanças do setor bancário nacional.
- O sexto capítulo propõe uma metodologia de gerenciamento de custos das atividades como reforço do sistema de informações da agência bancária.

- b) neste trabalho, empregou-se o método do custeio baseado em atividades, sem efeitos de comparação com o sistema de custeio utilizado pelo banco;
- c) a proposta se limitou à comprovação da aplicabilidade do ABC no nível operacional para efeito de controle, sem objetivos de formular um sistema de informações gerenciais completo;
- d) o trabalho de custeamento por atividades não chegou no nível de custeio de produto, nem de rentabilidade de cliente; limitou-se apenas à avaliação e custeamento das atividades definidas como objetos de custos.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo expõe a metodologia utilizada para a realização do trabalho, assim como as terminologias adotadas e o roteiro de estudo e aplicação.

### 2.1 - INTRODUÇÃO

A dissertação é “um estudo teórico, de natureza reflexiva que consiste na ordenação de idéias sobre determinado tema” (Salvador, 1980 apud Lakatos, 1989) ou “aplicação de uma teoria já existente para analisar determinado problema” (Rehfeldt, 1980 apud Lakatos, 1989).

A dissertação é, portanto, um tipo de trabalho científico e tem caráter didático, pois se constitui em um treinamento ou iniciação à investigação. Como estudo teórico, de natureza reflexiva, requer sistematização, ordenação e interpretação dos dados. Por ser um estudo formal, exige metodologia própria do trabalho científico (Lakatos, 1989).

Para Salomon (1993), não basta mostrar a cientificidade e a aplicabilidade do projeto (o que se consegue na formulação do problema e na justificação). Se o projeto é de pesquisa, importa explicitar detalhadamente a metodologia que funciona como suporte e diretriz da pesquisa. Primeiro, a indicação do método que caracteriza a pesquisa, em seguida, explicitar-se-ão as fases e táticas, técnicas etc.

Este capítulo tem por objetivo tratar da discussão sobre Metodologia Científica utilizada no desenvolvimento desta dissertação, visando fundamentar a pesquisa desenvolvida, pois a escolha adequada da metodologia da pesquisa é fundamental à validação e legitimidade da pesquisa.



4. todas as hipóteses citadas no capítulo anterior são passíveis de verificação e contestação no desenvolvimento da dissertação.

Bryman (1989), ao colocar a questão do que é científico, afirma que o termo é controverso e vago, mas, de modo geral, envolve a adoção de abordagem sistemática para investigação, onde a coleta de dados e sua análise detalhada em relação ao problema inicialmente formulado constituem requisitos mínimos. Nota-se assim que o processo de pesquisa científica deve se amparar em conhecimento e método científicos, para ter seus resultados validados e reconhecidos.

Campomar (1991) afirma que o método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados.

## **2.3 - ABORDAGENS**

Em pesquisa científica, duas são as abordagens utilizadas: abordagem qualitativa e abordagem quantitativa (Bryman, 1989).

Na abordagem quantitativa a(s) hipótese(s) é(são) formulada(s) a partir da teoria. A(s) hipótese(s) é(são) transformada(s) em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação. A quantificação das variáveis permite fazer inferências estatísticas e correlações que confirmarão ou refutarão a(s) hipótese(s).

Nesta abordagem, segundo Martins apud Godoy (1995), o pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação de resultados. Reforça Bryman (1989), citando que a abordagem quantitativa se preocupa com a mensurabilidade, com a causalidade, com a generalização e com a replicação da pesquisa.

A abordagem qualitativa dá ênfase à forma de captar a perspectiva dos indivíduos que são objeto do estudo, sendo esta a principal diferença entre as duas abordagens e não a quantificação. A pesquisa qualitativa não é adversa à quantificação e pesquisadores qualitativos podem incluir procedimentos de enumeração em suas investigações. Do mesmo modo, pesquisadores quantitativos algumas vezes coletam material qualitativo para suas investigações.

Campomar (1991) descreve que os métodos quantitativos caracterizam-se pela adoção de medidas associadas às hipóteses que se quer estudar e os métodos qualitativos caracterizam-se pela ausência de medidas, e por análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

Bryman (1989) cita que as pessoas tendem a diferenciar a pesquisa qualitativa da quantitativa, em função da presença de quantificação. No entanto isto é um equívoco

- a pesquisa qualitativa não é de todo avessa à quantificação de dados, e freqüentemente incluem processos de contagem em suas investigações. Similarmente, a pesquisa quantitativa utiliza, às vezes, material qualitativo para suas
- a pesquisa qualitativa tem sua ênfase na perspectiva do indivíduo a ser estudado, enquanto a pesquisa quantitativa baseia-se em modelo derivado de publicações teóricas ou de leitura sobre determinado assunto.

Por outro lado Bryman (1989) estabelece comparativo entre pesquisa quantitativa e qualitativa:

- a ênfase nas interpretações é menos pronunciada na pesquisa quantitativa;
- a pesquisa quantitativa tende a dar pouca atenção ao contexto;
- a pesquisa quantitativa tende a lidar bem menos com os aspectos processuais da realidade organizacional;
- na pesquisa quantitativa, há uma ‘rigorosa’ estrutura para a coleta de dados;
- a pesquisa quantitativa tende a usar uma única fonte de dados. Em contrapartida, pelo fato da pesquisa qualitativa usar entrevistas e exame de documentos, pode-se colher os seguintes benefícios: coleta de dados sobre assuntos que não podem ser diretamente observados; checagem de informações levantadas;
- a proximidade entre o pesquisador e a organização contrasta fortemente com a distância entre pesquisador e objeto existente na pesquisa quantitativa.

Diante dessas características, a abordagem qualitativa é a mais apropriada ao escopo desta pesquisa, pois:

- a proximidade entre pesquisador e organização foi ponto de suma importância para o desenvolvimento desta dissertação;
- utilizaram-se vários tipos de coleta de dados;
- hipóteses foram formuladas a partir do contexto do ambiente bancário;
- não se preocupou com a mensurabilidade da pesquisa, apesar de se utilizarem

## 2.4 - CLASSIFICAÇÃO

As pesquisas podem ser classificadas, com relação aos seus objetivos gerais, em três grandes grupos de pesquisa com objetivos diferentes:

- pesquisa exploratória: objetiva definir melhor o problema, proporcionar *insights* sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis;
- pesquisa aplicada ou descritiva: objetiva aplicar as leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades, estabelecendo as relações
- pesquisa teórica ou explicativa: identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando a razão e o porque das coisas.

Devido ao objetivo principal deste trabalho, que é fornecer ao gestor uma metodologia de implantação do custeio baseado em atividade, onde buscar-se-á encontrar uma nova ferramenta para avaliação de desempenho, a pesquisa a ser realizada se caracteriza como Pesquisa Aplicada ou Descritiva. Como a pesquisa também se destina a fornecer uma referência bibliográfica, ela se caracteriza também

Segundo Gil (1991), toda pesquisa necessita de um delineamento (ou modelo conceitual e operativo) para analisar os fatos do ponto de vista empírico e para confrontar a visão teórica com os dados da realidade. Esse modelo da pesquisa expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa com ênfase nos procedimentos técnicos

É possível classificar as pesquisas segundo seu delineamento. Podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos de pesquisa: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

No primeiro grupo se enquadram:

- a pesquisa bibliográfica: pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Referem-se a boa parte de estudos exploratórios;
- a pesquisa documental: pesquisas que se utilizam fundamentalmente de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

No segundo grupo se enquadram:

- a pesquisa experimental: consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- a pesquisa *ex-post-facto*: pesquisa que tem um experimento que se realiza depois dos fatos;
- levantamento: pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- estudo de caso: pesquisa que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- a pesquisa-ação: pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. De certo modo, o pesquisador se torna parte do campo de investigação;
- a pesquisa participante: pesquisa que se caracteriza pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Essa dissertação utiliza o método de pesquisa-ação. Para melhor entendimento do assunto, serão relatados os aspectos mais relevantes com relação ao tema.

## **2.5 - DELINEANDO UMA PESQUISA-AÇÃO**

Segundo Gil (1991), o planejamento da pesquisa-ação difere significativamente dos outros tipos de pesquisa já considerados. Não apenas em virtude de sua flexibilidade, mas, sobretudo, porque, além dos aspectos referentes à pesquisa propriamente dita, envolve também a ação dos pesquisadores e dos grupos interessados, o que ocorre nos mais diversos momentos da pesquisa.

Na pesquisa-ação ocorre um constante vaivém entre as fases, que é determinado pela dinâmica do grupo de pesquisadores em seu relacionamento com a situação pesquisada. Pode-se apresentar alguns conjuntos de ações que, embora não ordenados no tempo, podem ser considerados como etapas da pesquisa-ação. São eles:

### 2.5.1 - FASE EXPLORATÓRIA

Objetiva determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo da pesquisa. Esta fase privilegia o contato direto com o campo em que está desenvolvida, como: reconhecimento visual do local, consulta a documentos diversos e sobretudo a discussão com representantes das categorias sociais envolvidas na pesquisa.

### 2.5.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Após a fase exploratória, é feita a formulação do problema, para garantir que o problema seja definido com a maior precisão. A fim de conseguir a participação dos interessados, a pesquisa-ação objetiva solucionar problemas práticos. A pesquisa-ação, todavia, não se restringe aos aspectos práticos, tanto é que a mediação teórico-conceitual se torna presente ao longo de toda a pesquisa.

### 2.5.3 - CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES

No que se refere à construção de hipóteses, entretanto, a maioria dos autores acentua que devem ser expressas com termos claros, concisos, sem ambigüidade gramatical e que possibilitem sua verificação empírica.

### 2.5.4 - REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO

O seminário reúne os principais membros da equipe de pesquisadores e membros significativos dos grupos interessados na pesquisa. O seminário recolhe as propostas dos participantes, bem como contribuições de especialistas convidados. De sua discussão e aprovação é que são elaboradas as diretrizes de pesquisa e de ação.

### 2.5.5 - SELEÇÃO DA AMOSTRA

Tão logo tenha sido delimitado o universo da pesquisa, surge o problema de determinar os elementos que serão pesquisados. Segundo Gil (1991), quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos. Quando, porém, o universo é numeroso e esparso, é recomendável a seleção de uma amostra. De modo geral, o critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo que quantitativo.

### 2.5.6 - COLETA DE DADOS

Diversas técnicas são adotadas na pesquisa-ação. A mais usual é a entrevista aplicada coletiva ou individualmente. Também se utiliza o questionário, sobretudo quando o universo a ser pesquisado é constituído por grande número de elementos. A pesquisa-ação tende a dotar preferencialmente procedimentos flexíveis, pois ao longo da pesquisa os objetos são constantemente redefinidos, provocando mudanças significativas na técnica utilizada. Além do mais, as técnicas padronizadas proporcionam, segundo Gil (1991), informações de baixo nível argumentativo, dificultando o trabalho interpretativo.

### 2.5.7 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Muitas vezes, o trabalho interpretativo é elaborado apenas com base nos dados obtidos empiricamente. Há casos, entretanto, em que contribuições teóricas se tornam muito relevantes.

### 2.5.8 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A pesquisa-ação concretiza-se com o planejamento de uma ação destinada a enfrentar o problema que foi objeto de investigação. Isto implica a elaboração de um plano ou projeto que indique, segundo Gil (1991):

- Objetivos
- População a ser beneficiada
- Natureza da relação da população com as instituições que serão afetadas
- Identificação das medidas que podem contribuir para melhorar a situação
- Procedimentos a serem adotados para assegurar a participação da população e
- Determinação das formas de controle do processo e de avaliação de seus resultados.

### 2.5.9 - DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

A informação obtida pode ser divulgada externamente junto aos setores interessados, por intermédio de congressos, conferências, simpósios, meios de comunicação de massa ou elaboração de relatórios com as mesmas formalidades dos outros tipos de pesquisa.

## 2.6 – ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO TRABALHO

Para o desenvolvimento do trabalho, foram observados alguns passos. São eles:

- pesquisa bibliográfica sobre a evolução nos Sistemas de Custeio, que incluiu levantamento e análise de livros e periódicos da área, contextualizando a fundamentação teórica da dissertação;
- pesquisa bibliográfica sobre a importância de novos sistemas de custos em instituições financeiras, fundamentando a proposta de aperfeiçoamento do sistema
- pesquisa-ação feita numa Agência Bancária, numa abordagem qualitativa, utilizando-se das seguintes etapas adaptadas ao roteiro proposto por Gil (1991):
  1. fase exploratória: implicou no reconhecimento visual de uma agência bancária, consulta a documentos e discussão com representantes das categorias sociais envolvidas na pesquisa;
  2. formulação do problema e das hipóteses da pesquisa;
  3. busca de uma agência bancária para viabilizar a construção da pesquisa;



4. conscientização, por parte do gerente de uma agência bancária, sobre a importância de melhoria do seu sistema de informações, usando como foco principal os custos das atividades realizadas. Foi de suma importância o apoio e compreensão por parte da gerência, dando oportunidades, assim, para a construção de uma metodologia de gerenciamento de custos das atividades como apoio ao seu sistema de informações gerenciais.
  5. coleta de dados através de entrevista individual com cada gerente, com o intuito de identificar as tarefas executadas por cada setor; através da observação dos relatórios utilizados para o gerenciamento e acompanhamento dos custos da agência; e por meio de questionários para levantamento dos tempos de execução das atividades.
  6. análise de dados obtidos;
  7. elaboração da metodologia de gerenciamento de custos das atividades como apoio ao sistema de informações da agência bancária;
  8. aplicação da metodologia proposta, com o objetivo de avaliar a implantação do método ABC numa agência bancária e fornecer subsídios de melhoria no atual sistema de informação gerencial;
  9. avaliação dos resultados obtidos
- análise da metodologia sugerida na pesquisa e proposição de trabalhos futuros.

## 2.7 - TERMINOLOGIA UTILIZADA

Alguns conceitos básicos serão colocados abaixo, com o objetivo de padronizar a nomenclatura utilizada no desenvolvimento deste trabalho, sendo que é muito comum as pessoas se confundirem com as palavras, simplesmente achando que elas são sinônimas ou têm alguma similaridade.

Adaptados da obra de Martins (1998) e Boisvert (1999), são os conceitos:

- **atividade:** é um conjunto de tarefas realizadas tanto por máquinas como por mão de obra de uma empresa, com a finalidade de produzir bens ou serviços;
- **atributo:** é uma característica comum a várias atividades, podendo ser, portanto, colocado em evidência para fins de reagrupamento;

- **centro de custo:** é uma unidade criada pela contabilidade de custos, dentro da organização, como um dos meios para obter dados e acumular custos;
- **centros de reagrupamento ou centros de atividade:** são os chamados *activity cost pool*, onde as atividades são reagrupadas conforme um direcionador de atividades comum.
- **contabilidade gerencial:** é a contabilidade que se dedica a auxiliar o administrador nas suas funções de planejamento, controle e tomada de
- **contabilidade financeira:** é a contabilidade fiscal, que tem por função a informação sobre a situação financeira da empresa para terceiros (credores, investidores, clientes etc.).
- **custo:** gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. É também um tipo de gasto que deve ser reconhecido como custo somente no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.
- **desembolso:** pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer defasado ou não do gasto com a entrada da utilidade comprada.
- **desperdício:** é o esforço monetário que não agrega valor ao produto da empresa e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo.
- **despesa:** bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
- **direcionador de atividades:** é um parâmetro que reflete quanto de uma determinada atividade é utilizada por um objeto de custo.
- **direcionador de recursos:** é um parâmetro que reflete quanto de um determinado recurso é utilizado por uma atividade.
- **fator de consumo de recursos:** é a quantidade de cada direcionador que está associada à atividade que se quer custear; influencia o consumo de recursos pelas atividades.
- **gasto:** sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos.

como designação da  
unidade de tudo aquilo que é oferecido pelas instituições financeiras ao mercado.

Ao longo deste trabalho, no contexto das instituições financeiras, é pertinente uniformizar o significado dos termos:

- **acessórios:** receitas vinculadas a operações de crédito, que não sejam correção monetária e juros.
- **área de responsabilidade:** unidade da organização que possui um gestor com responsabilidade e atribuições formalmente definidas.
- **centro de resultado:** área de responsabilidade na qual é feita acumulação de receitas e despesas sob a responsabilidade de um gestor, cujo resultado ( lucro ou prejuízo) será objeto de avaliação.
- **custeio variável:** é a atribuição aos produtos somente dos custos variáveis (custos financeiros, tarifas de interbancário e outros), os quais são perfeitamente identificáveis com os produtos e variam em função dos volumes transacionados. Os custos fixos, como aluguéis, salários etc. não farão parte dos custos por unidade de produto, uma vez que ocorrem independente de se vender ou não o produto.
- **despesa administrativa:** representa o valor das despesas fixas incorridas no mês, na unidade.
- **despesa com PCLD (provisão para crédito de liquidação duvidosa):** despesa com provisão para crédito em situação de anormalidade ou atrasos.
- **despesa de oportunidade:** remuneração paga pela agência na utilização dos recursos comprados do caixa central.
- **despesa financeira de captação:** valor pago na captação dos recursos junto aos clientes (juros pagos).
- **fator limitativo:** é a restrição ao crescimento dos negócios, dada uma limitação de capacidade de atendimento, de suporte, de processamento eletrônico etc. Este conceito é usado para escolher, em épocas de pico, qual produto ou segmento será priorizado.
- **margem de contribuição:** é a diferença entre a receita e o custo variável de um produto, indicando sua parcela de contribuição para a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado do Banco.
- **margem financeira bruta:** representa o resultado da intermediação de recursos, antes de ser computado o efeito da PCLD – Provisão para Crédito

de Liquidação Duvidosa. Corresponde à soma algébrica de receita financeira, despesa de oportunidade, receita de oportunidade e despesa financeira.

- **margem financeira líquida:** resultado da intermediação financeira, já computado o valor referente à PCLD.
- **outros componentes de resultado:** perdas e ganhos normalmente vinculados a atividade não operacional.
- **preço de transferência:** é a remuneração por um serviço, produto ou recurso transferido de uma unidade para outra. É estabelecido com base nos preços praticados no mercado.
- **receita de oportunidade:** remuneração recebida do caixa central pela venda dos recursos captados junto aos clientes.
- **receita de serviços internos:** valor recebido pelo Centro de Processamento pela prestação de serviços, calculado com base em volumes físicos verificados.
- **receita de tarifas:** receita decorrente da prestação de serviços a clientes e subsidiárias, bem como as tarifas vinculadas aos produtos financeiros.
- **receita financeira de aplicação:** valor obtido na aplicação dos recursos (juros, correção monetária etc).
- **Royalties:** representam os valores pagos pelas agências às unidades gestoras dos produtos. O percentual de royalties incide sobre a Margem de Contribuição.
- **serviços internos da agência:** valores pagos ou recebidos pela prestação de serviços entre agências.
- **serviços internos do centro de processamento:** valores pagos pelo serviços prestados pelo Centro de Processamento, calculado com base em preços de mercado multiplicados pelos volumes físicos verificados.
- **serviços internos demais órgãos:** valores pagos ou recebidos de outros órgãos. Ex. ressarcimento de serviços gráficos.

## 2.8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos considerados importantes, referentes à metodologia da pesquisa para esta dissertação, são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Síntese da metodologia da pesquisa.

Método de pesquisa adotado .....	
Técnica de coleta de dados .....	Entrevista estruturada e observação direta
Origem dos dados .....	Primários e secundários
Classificação da pesquisa .....	Pesquisa aplicada e exploratória
Abordagem da pesquisa .....	Qualitativa
Finalidade da pesquisa .....	Operacional voltada para fins gerenciais

Definido o método de pesquisa utilizado nesta dissertação e as terminologias empregadas, faz-se necessária a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa, a qual é relatada nos capítulos 3, 4 e 5.

---

# **SISTEMAS DE CUSTEIO – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA**

## **3.1 - INTRODUÇÃO**

“Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças no modo como as organizações medem e gerenciam seus custos, bem como na forma como avaliam o desempenho de curto e longo prazo. A não introdução das modificações inibirá a capacidade das firmas como competidoras eficientes e efetivas globais”. Ao dizer esta frase, Johnson e Kaplan (1996) se referiam às inadequações do sistema tradicional de custos ao novo ambiente de produção, pois o ambiente contemporâneo exige excelência nos sistemas de custos.

Os sistemas tradicionais de contabilidade de custos não acompanharam a evolução da tecnologia de processos de produção, nem tampouco estão em sintonia com o atual ambiente de competitividade e produtividade. Este ambiente, segundo Johnson e Kaplan (1996), tem profundas implicações sobre os sistemas de gerência de custos.

Neste capítulo, faz-se uma abordagem sobre os assuntos pertinentes aos Sistemas de Custos, sua evolução desde os métodos tradicionais de custeio até às necessidades de gerenciamento, ressaltando seu importante destaque nas organizações de hoje.

## 3.2 - CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

Os custos podem ser categorizados de acordo com a sua variabilidade, a facilidade de atribuição aos produtos e com a utilidade para a tomada de decisões. As citações seguintes foram baseadas nas obras de Bornia (1997) e Martins (1998).

### 3.2.1 - CRITÉRIO PELA VARIABILIDADE

São custos considerados em relação ao volume de atividade numa unidade de tempo. A separação dos custos em fixos e variáveis é o fundamento do que se denomina custos para a tomada de decisões, fornecendo muitos subsídios importantes para as decisões da empresa. Classificam-se em:

- **custos fixos:** não variam de acordo com o volume de produção;
- **custos variáveis:** variam de acordo com o volume de produção.

### 3.2.2 - CRITÉRIO PELA FACILIDADE DE ALOCAÇÃO

Outra classificação bastante importante para as tomadas de decisões é a separação dos custos em diretos e indiretos, de acordo com a sua relação ao produto, ou seja, a facilidade de identificação dos mesmos com um produto, processo, centro de trabalho etc. Seus rateios causam a maior parte das dificuldades e deficiências dos sistemas de custos, pois não são simples e podem ser feitos por vários critérios. Classificam-se em:

- **custos diretos:** custos que podem ser diretamente alocados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo;
- **custos indiretos:** custos que não oferecem condição de medida objetiva. Sua alocação aos produtos é feita via métodos de custeio.



### 3.2.3 - CRITÉRIO PELO AUXÍLIO ÀS TOMADAS DE DECISÕES

Os custos podem ainda ser separados considerando-se sua relevância para uma determinada tomada de decisão. Esta classificação é feita considerando-se uma decisão a ser tomada, sendo válida apenas para aquela decisão. Classificam-se em:

- **custos relevantes:** são aqueles que se alteram dependendo da decisão tomada;
- **custos não relevantes:** são os que independem da decisão tomada.

### 3.2.4 - OUTRAS CLASSIFICAÇÕES

Os custos recebem outras classificações como:

- **custos primários:** soma de matéria-prima com mão de obra direta;
- **custo de transformação:** soma de todos os custos de produção, exceto os de matéria-prima e outros eventuais adquiridos e empregados sem nenhuma modificação pela empresa. Representa o valor do esforço da empresa no processo de elaboração de um determinado item;
- **custos de produção do período:** soma dos custos incorridos no período dentro da fábrica;
- **custos da produção acabada:** soma dos custos contidos na produção acabada no período;
- **custos dos produtos vendidos:** soma dos custos incorridos na fabricação dos bens que só agora estão sendo vendidos.

## 3.3 - SISTEMAS DE CUSTOS

### 3.3.1 - DEFINIÇÃO

Sistema de Custo é o conjunto de componentes administrativos, de registros, de fluxos, de procedimentos e de critérios que agem e interagem de modo coordenado, para

atingir determinado objetivo, que no caso é o custeio da produção e do produto. Um sistema de custeio consiste na união de um **objetivo** e de um **método** de custeio

Os **princípios** de custeio são as filosofias básicas de custeio, através das quais são operacionalizados os métodos. Baseiam-se na classificação dos custos em variáveis e fixos e respondem à questão: “Quais os custos que serão alocados aos objetos?” (Bornia, 1997).

Os **princípios** de custeio são:

- ✓ por absorção total ou integral: é a forma aceita pela Legislação do IR, que consiste na alocação de todos os custos (fixos e variáveis) à produção;
- ✓ por absorção ideal: é uma adaptação da Absorção Total, que consiste na alocação dos custos (fixos e variáveis), que referem-se aos recursos usados de forma eficiente. Os demais custos são considerados perdas do período;
- ✓ variável ou direto: consiste na alocação dos custos variáveis à produção. Os custos fixos são considerados perdas do período, independentemente de terem sido utilizados eficientemente ou não.

Os **métodos** de custeio tratam da mecânica de alocação dos custos aos produtos ou outros objetivos e respondem à questão: “Como os custos serão alocados aos

- ✓ método dos Centros de Custo ou RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*): sua sistemática representa os procedimentos da contabilidade de custos tradicional, que tem como característica a apropriação de custos em duas fases:
  - bases de relação primária: dos itens de custo para os centros de custo;
  - bases de relação secundárias: dos centros de custo de apoio aos centros de custos produtivos.
- ✓ método do custo padrão: este método serve mais para controlar e acompanhar a produção do que propriamente para medir seus custos, devendo ser encarado como um instrumento de apoio gerencial. Seu objetivo é estabelecer medidas de comparação (padrões) concorrentes à eficiência da utilização dos meios de produção e seus custos associados (MP, MOD, CIF). Estes padrões

são custos predeterminado, cuidadosamente apurados, que deveriam ser atingidos dentro de condições operacionais eficientes;

- ✓ método do custeio baseado em atividades ou ABC (*Activity Based Costing*): este método, objeto dessa dissertação, será detalhado no desenvolvimento do trabalho;
- ✓ método das unidades de esforço da produção – UEP: o método da UEP define uma unidade de medida comum para o conjunto de atividades desenvolvidas pela estrutura produtiva da empresa. Esta unidade, que é um padrão físico que descreve o trabalho realizado por uma fábrica, tem diversas aplicações para o planejamento e controle de processos de fabricação. Este método é baseado
  - princípio do valor agregado;
  - princípio das relações constantes;
  - princípio das estratificações.

Nenhum sistema de custos dá resultados imediatos, pois nenhum sistema é capaz de resolver todos os problemas e, para atingir sua capacidade de funcionar como instrumento de administração, precisa desenvolver-se e aprimorar-se. Os sistemas de custos precisam sempre levar em consideração a qualidade do pessoal envolvido em sua alimentação e em seu processamento, a necessidade de informação do usuário final, a adequacidade de sua adaptação às condições específicas da empresa, a utilização de quantidades físicas associadas aos valores monetários e, acima de tudo, a relação entre sua utilidade ou a de cada informação e o sacrifício envolvido em sua obtenção (Martins, 1998).

### 3.3.2 - OBJETIVOS

Os objetivos básicos dos sistemas de custos estão intimamente ligados aos próprios objetivos da contabilidade de custos, que são os seguintes:

- ✓ custeio de produtos para avaliação de estoques e determinação de custos.
- ✓ confecção de relatórios internos para planejamento e controle de operações rotineiras;
- ✓ confecção de relatórios internos para auxílio à tomada de decisões;

	FINANCEIRA	OPERACIONAL	ESTRATÉGICA
PERÍODO ENFOCADO	ONTEM	HOJE	AMANHÃ
Usuários das informações	<i>Controllers</i> , gerentes de impostos, acionistas externos, financiadores, autoridades fiscais.	Gerentes de linha, equipes de melhoria de processos, equipes de qualidade.	Planejadores estratégicos, engenheiros de custo, encarregados de orçamentos de capital, fontes de produto, gerentes de produto.
Finalidades	Contabilidade financeira, avaliação de estoques, orçamento.	Indicadores-chave de desempenho, indicadores de valor agregado e não-agregado, análise de atividades para melhoria de processos.	Custeio baseado em atividades (ABC), custeio alvo, justificativa de investimento, custeio de ciclo de vida, análise fazer <i>versus</i> comprar.
Nível de agregação	Agregação elevada, dados freqüentes de toda a empresa.	Muito detalhado, baixa contribuição, imediata.	Agregação da linha de produto ou da fábrica. O que é necessário para decisões específicas
Freqüência de relatórios	Periódica, em geral mensal. Provavelmente poderia ser trimestral ou anual.	Às vezes a cada hora ou diariamente	<i>Ad hoc</i> , conforme necessário. Geralmente estudos específicos.
Tipos de medidas necessárias	Financeiras	Físicas	Tanto físicas quanto financeiras

Fonte: Player et al. (1997).

É necessário que os sistemas de gestão (planejamento) e de informações gerenciais (controle e avaliação) adaptem-se ao novo ambiente, desenvolvendo-se novos princípios e métodos apropriados ao novo contexto. A integração entre os sistemas de planejamento e controle é essencial para o bom desempenho da empresa (Bornia, 1995).

Neste trabalho, será focado o estudo das atividades e seus respectivos custos em uma agência bancária, que servirá para subsidiar os processos de controle e de tomada de decisões por parte do gestor no que se refere ao gerenciamento de desempenho.

### 3.3.3 - ESTÁGIOS

Segundo Kaplan (1998), os sistemas de custos se classificam conforme figura 2.

Figura 2 - Modelo em quatro estágios para projetar sistema de custos.

Aspectos dos sistemas	Sistemas de Estágio I <i>Falhos</i>	Sistemas de Estágio II <i>Voltados para a geração de relatórios financeiros</i>	Sistemas de Estágio III <i>Especializados</i>	Sistemas de Estágio IV <i>Integrados</i>
<b>Qualidade dos dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Muitos erros</li> <li>❖ Grandes variações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sem surpresas</li> <li>❖ Cumpre os padrões de auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bancos de dados compartilhados</li> <li>❖ Sistemas independentes</li> <li>❖ Vínculos informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bancos de dados e sistemas totalmente integrados</li> </ul>
<b>Relatórios financeiros externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adequados às necessidades de geração de relatórios financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistema de Estágio II mantido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistemas de relatórios financeiros</li> </ul>
<b>Gastos com produto/cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Imprecisos</li> <li>❖ Custos e lucros ocultos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vários sistemas ABC independentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistemas ABM integrados</li> </ul>
<b>Controle operacional e estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Feedback limitado</li> <li>❖ Feedback desatualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vários sistemas independentes de avaliação do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistemas de avaliação do desempenho estratégico e operacional</li> </ul>

Fonte: Kaplan e Cooper (1998).

Os sistemas do **Estágio I** são encontrados em empresas recentes que não dispõem de tempo ou recursos para instalar um sistema financeiro mais eficiente. Esses sistemas são falhos tanto para geração de relatórios financeiros, como para a geração de

existem em empresas já com uma estrutura formada, onde os controles, os procedimentos contábeis e as consolidações são

executadas de modo consistente. Esse sistema é adequado à geração de relatórios financeiros, sendo, no entanto, falhos no que diz respeito às informações gerenciais, pois não consistem em uma ferramenta adequada para a tomada de decisão. Utilizam critérios de custeios tradicionais para alocação de custos indiretos às unidades produtivas.

Os sistemas do **Estágio III** abrangem um sistema de informações financeiras para atingir os propósitos legais e um ou mais sistemas de custeio baseado na atividade e de feedback operacional com informações precisas e em tempo adequado para fins gerenciais. A estratégia de implementação dos sistemas do Estágio III é o desenvolvimento de subsistemas informais interdependentes, que criam vínculos com o Sistema de Estágio II oficial, gerando relatórios para tomada de decisão.

são capazes de, além de fornecer relatórios para atender a objetivos legais, fornecer informações gerenciais para a tomada de decisão. Kaplan (1998) recomenda que antes da empresa passar para os Sistemas de Estágio IV, deve ter uma grande experiência nos sistemas ABC e de feedback operacional do Estágio III. Os sistemas de feedback operacional e ABC são integrados formando a base para o sistema de informações financeiras. O sistema ABC torna-se a base para o orçamento organizacional autorizando o suprimento e o dispêndio de recursos em todas as unidades organizacionais. Esses orçamentos são utilizados pelo sistema de feedback organizacional para comparar e analisar as despesas reais incorridas por cada unidade organizacional ao longo do ano.

### 3.3.4 - SISTEMAS TRADICIONAIS DE CUSTEIO

Os sistemas de custeio tradicionais surgiram com o financiamento público nas empresas e com a necessidade de prover dados para os informes externos, sendo sua meta principal a valoração de estoques. Foram concebidos num período em que os custos diretos, correspondentes a mão-de-obra e materiais, representavam a maior parte dos custos das empresas e, havendo pouca representatividade dos custos indiretos nos custos totais, a mão-de-obra direta, utilizada normalmente como critério para distribuição dos custos indiretos aos produtos fabricados, representava bem o consumo

desses recursos. Os métodos utilizados nessa época eram o Centro de Custo e o Custo

A figura 3 apresenta a sistemática de distribuição dos custos dos sistemas tradicionais, que tem como característica a apropriação de custos em duas fases:

Na primeira fase, a empresa é dividida em centros de custos, que são: centros de apoio (comuns e auxiliares) e centros produtivos. Os custos indiretos são imputados aos centros de custos através de várias bases de rateio como, por exemplo, quantidade produzida, horas de mão-de-obra direta, valor de mão-de-obra direta, área ocupada, valor da produção, potência das máquinas, etc.

Na segunda fase, os custos são apropriados dos centros de custos aos produtos através de uma base de volume, quase sempre horas de mão-de-obra direta. Outras bases utilizadas para esta apropriação são: horas-máquina, custo da mão-de-obra direta, quantidade ou valor da matéria-prima.

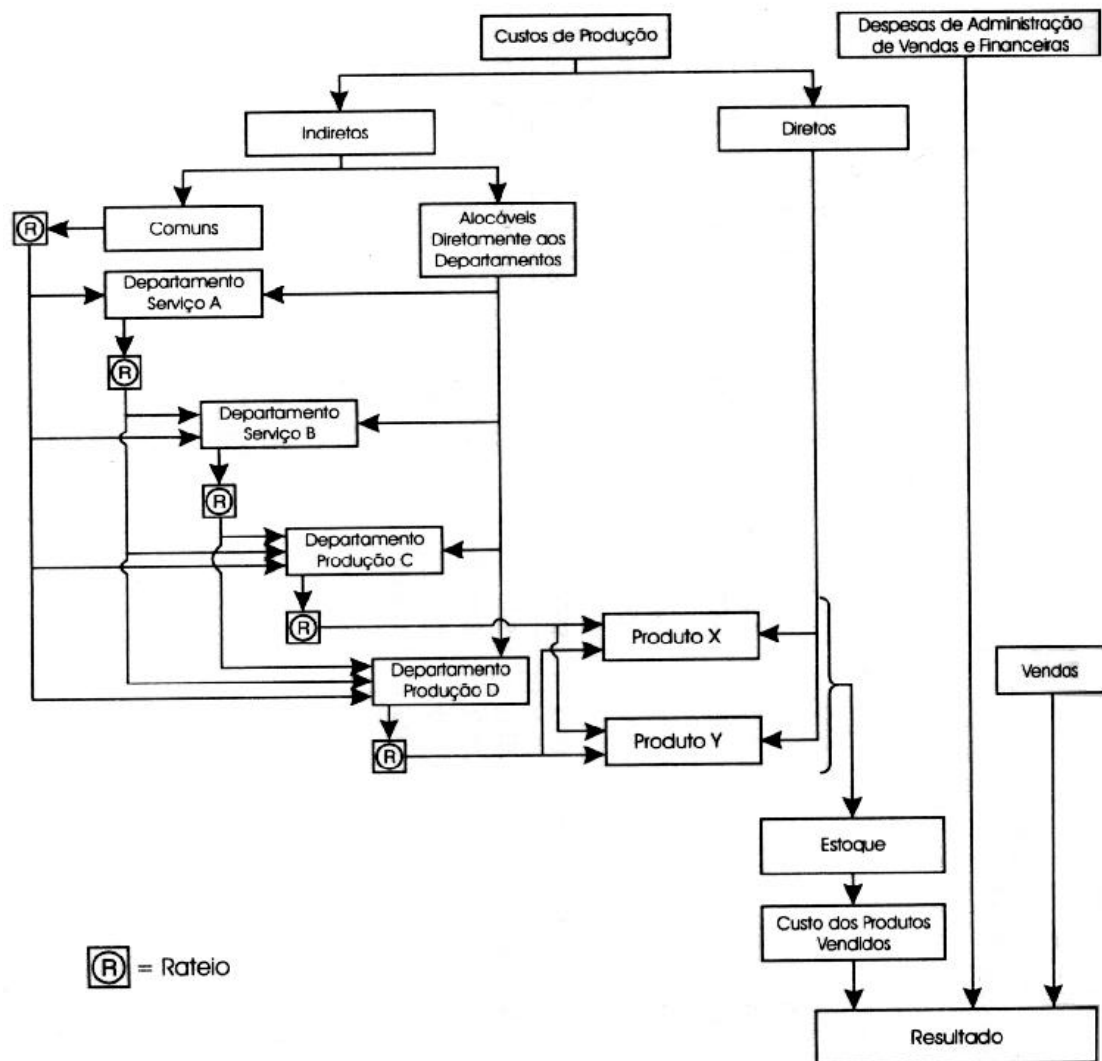
Os centros de custos de apoio distribuem seus custos aos centros de custos produtivos e estes, por sua vez, apropriam seus custos aos objetos de custos, através das bases de rateio citadas. A divisão da empresa em centros distintos é conveniente para efeito de facilitar a apropriação do custo.

Espera-se que ocorram significativas mudanças na contabilidade em função da revolução que está acontecendo no mundo dos negócios. Os sistemas tradicionais de contabilidade de custos foram desenhados para épocas anteriores, quando mão de obra e os materiais eram os fatores de produção predominantes, a tecnologia era estável, as despesas indiretas apoiavam o processo produtivo e existia um número limitado de produtos. A valorização do estoque era o objetivo principal da contabilidade de custos.

Os sistemas tradicionais oferecem pouca informação a respeito das fontes de vantagem competitiva, informam um custo do produto razoavelmente correto quando a atividade indireta é consumida em relação ao volume de produção e não são úteis aos gerentes que precisam avaliar alternativas de vendas, marketing ou produção que envolvam diferentes níveis de atividades.

Quando uma empresa aloca atividades não relacionadas ao volume com base no volume, os sistemas tradicionais de custeio não fornecem uma visão da relação entre as atividades operacionais que originam os custos indiretos e os produtos. O resultado é um custo de produto distorcido.

Figura 3 - Fluxo do sistema de custos tradicional.



Fonte: Martins (1998).

### 3.4 - INADEQUAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE CUSTOS EM AMBIENTES MODERNOS

Os gerentes precisam de informações precisas e adequadas sobre custos para tomar decisões estratégicas e conseguir aprimoramentos operacionais (Kaplan e Cooper, 1998).



Entretanto, o sistema tradicional de custos não atende adequadamente os objetivos dos sistemas de custos e se direciona principalmente para a função de avaliação de estoques para elaboração de demonstrações financeiras buscando suprir, precariamente, a necessidade de informações dos diversos agentes interessados na situação da empresa como, por exemplo, os acionistas, fornecedores, clientes, governo e a própria administração da empresa.

As atividades de **Análise de Performance**, de **Análise de Investimentos** e de **Mensuração do Custo da Qualidade** necessitam de informações que o sistema de custos tradicional não fornece. As medidas quantitativas financeiras necessárias são difíceis, ou mesmo impossíveis de serem detalhadas, enquanto que as medidas quantitativas não financeiras normalmente não são fornecidas pela atual Contabilidade Gerencial. Tais atividades necessitam, além disso, de medidas qualitativas para que se possa decidir com segurança (Pamplona, 1997).

Neste item, serão discutidos os problemas existentes em função do uso de sistemas tradicionais em ambientes modernos.

### 3.4.1 - OS CIF SÃO RATEADOS AO INVÉS DE IDENTIFICADOS AOS PRODUTOS

Nos sistemas tradicionais, os custos indiretos de fabricação, normalmente, são rateados dos centros de custos aos produtos de acordo com uma base de rateio vinculada ao trabalho da mão-de-obra direta. Tal atitude distorce os custos alocados aos produtos, pois os custos indiretos tornaram-se componentes significativos do custo de produção e a parcela de custos referentes à mão de obra direta diminuiu em função dos novos sistemas de informações e de automação da produção.

No caso de rateio, presume-se que um produto contendo mais mão de obra direta (ou material, horas máquina, etc.) incorreu também em um valor proporcionalmente maior de custos indiretos. Os rateios baseados em volumes distribuem os gastos indiretos aos produtos de maneira confiável, somente se estes variarem diretamente com

### 3.4.2 - PRINCÍPIO DO CONSERVADORISMO – CUSTOS BASEADOS EM DADOS PRECISOS PORÉM POUCO RELEVANTES

Para que os custos indiretos fossem, acuradamente, identificados aos produtos seria necessário um conhecimento preciso das futuras condições do negócio. Em função dessa impossibilidade, a sua apropriação aos produtos é feita através de rateios, que são facilmente verificáveis; porém, às vezes pouco relevantes.

Pesquisas recentes demonstram que é prática preponderante na indústria americana utilizar rateios baseados em mão de obra direta e a depreciação em linha reta, apesar de que estas práticas refletem cada vez menos a realidade da produção. A razão de sua popularidade é que ambas são de fácil verificação e compreensão. No entanto, o custo reportado não é adequado para a tomada de decisões (Brimson, 1996).

Para Brimson (1996), é importante fundamentar as decisões de custo em informações relevantes, mesmo que os dados sejam baseados em estimativas imprecisas. Estimativas derivadas de padrões de comportamento de custos realistas fornecem uma excelente base para as decisões de rotina e controle das operações fabris.

### 3.4.3 - PRINCÍPIO DO CONSERVADORISMO – GASTOS QUE DEVERIAM SER CAPITALIZADOS E ONERAM O RESULTADO

A razão básica para as empresas debitarem seu resultado corrente com custos de atividades que beneficiam períodos futuros é o enfoque conservador (minimizar o lucro tributável e maximizar o fluxo de caixa).

No entanto, qualquer custo potencialmente identificável tratado como despesa no período corrente, em vez de distribuído aos produtos, causa distorção no custo do produto.

São confundidas as questões de competência e risco se os custos futuros forem debitados ao resultado corrente. No entanto, as questões de competência e risco são separadas e distintas. Independente do grau de risco, a identificação de como os custos se associam aos produtos não se modifica.

Além do mais, o ciclo de vida do produto está diminuindo. Isso significa que as empresas têm menos tempo para recuperar o custo de desenvolvimento dos produtos e processos.

#### 3.4.4 - USO INTENSIVO DA CONTABILIDADE FINANCEIRA

Os sistemas contábeis financeiros, tão empregados para determinação do desempenho da empresas, têm auxiliado de forma satisfatória os altos executivos e analistas externos, porém não têm propiciado bom suporte para a tomada de decisões operacionais por gerentes, pois a contabilidade financeira fornece medidas globais, as quais não podem ser aplicadas ao nível operacional, principalmente por causa da necessidade de rateio de custos indiretos a produtos e da falta de mensuração em unidades físicas dos montantes considerados (Bornia, 1995).

#### 3.4.5 - DESPESAS IDENTIFICÁVEIS COM O PRODUTO

Muitas das atividades incluídas nas despesas de vendas e administração geral são identificáveis aos produtos específicos como, por exemplo, a propaganda institucional de uma empresa, pois esta beneficia todos os produtos. No entanto, ela não é rastreada a nenhum produto individual. Outro exemplo seria a comissão sobre vendas. A falta de rastreamento desses custos distorce a margem de contribuição do produto.

#### 3.4.6 - ÊNFASE NO CUSTEIO DIRETO NAS TOMADAS DE DECISÕES

Uma importante finalidade dos sistemas de custos é fornecer subsídios para a tomada de decisões. Em sistemas tradicionais, é predominante a utilização do princípio do Custeio Direto para este fim: dividem-se os custos em fixos e variáveis e consideram-se apenas os custos relevantes para análise. A utilização deste modelo de comportamento dos custos para análise limita-se ao curto prazo. Em um prazo mais longo, os custos fixos diminuem sensivelmente e até desaparecem. Teoricamente, o

longo prazo é o período de tempo no qual todos os custos são variáveis (Ferguson, 1987 apud Bornia, 1995).

As decisões estratégicas de uma empresa, tais como a criação ou desativação de um produto ou linha de produtos, têm conseqüências no longo prazo. Desta forma, não poderiam receber por subsídio informações obtidas com base em um modelo de curto prazo.

Outra deficiência deste modelo é a eleição de uma única variável relacionada ao comportamento dos custos - o volume de produção - quando, na realidade, existem custos que são determinados por outros fatores, de acordo com o grau de complexidade

### 3.4.7 - FALHA NA IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS POTENCIAIS E DESPERDÍCIOS DE PROCESSO

Outra característica usualmente encontrada em sistemas tradicionais é a dificuldade em se identificarem eficazmente melhorias potenciais no processo. Além disto, os sistemas tradicionais não ressaltam o valor das perdas do processo, servindo tipicamente apenas para alocar custos aos produtos, o que dificulta grandemente o processo de melhoria contínua indispensável a empresas modernas. Isto ocorre porque, em geral, os métodos se embasam em centros de custos, os quais nem sempre podem ser relacionados a uma atividade específica, dificultando a localização de problemas.

A identificação dos custos associados às atividades da empresa facilita a avaliação da eficácia de cada atividade, permitindo o acompanhamento da atividade em questão no tempo e direcionando ações corretivas e de melhoria.

Uma informação imprescindível em um sistema de custos atual é a discriminação dos custos de atividades que agregam valor aos produtos, separando-os dos custos das atividades que não geram valor ou que representam desperdícios.

Brimson (1996) cita que “decompondo os elementos de custos em atividades específicas, os custos são identificados aos produtos através de atividades de fabricação, em vez de serem rateados. Os custos são identificáveis se uma relação de causa e efeito é estabelecida entre a atividade e o processo de fabricação”.

### **3.5 - EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE CUSTOS: ENFOQUE AO GERENCIAMENTO**

A contabilidade de custos floresceu depois da primeira guerra mundial, mas ela não procurava acompanhar o consumo de recursos de cada produto para fins de gerência de custos; pelo contrário, ela avaliava estoques tendo em vista informes financeiros. A demanda por informes financeiros desabrochou após 1900, devido às novas pressões sobre as sociedades anônimas, pelos mercados de capitais, organismos regulamentadores e receita federal.

Ainda hoje, em muitas empresas, as informações de custos são vistas apenas como uma obrigação legal, para fins de confecção dos relatórios financeiros. No entanto, em ambientes cada vez mais competitivos, estas informações tomaram uma dimensão maior do que a contábil. Decisões estratégicas, tais como mix de produtos, lançamentos de novos produtos e preços de venda, são fortemente pautadas nas

Em certas circunstâncias, os sistemas de custeio que se baseiam apenas na quantidade produzida, ou seja, o custeio baseado em volume, vem perdendo sua relevância naquelas atividades manufatureiras voltadas para o atendimento do mercado consumidor, onde a relevância é a economia de escopo e a flexibilidade operacional tem prioridade. Para essas empresas, surgem as necessidades por informações gerenciais e de custos cada vez mais acuradas.

A ocorrência de importantes transformações na economia mundial ao longo dos últimos anos implicaram em profundas mudanças na gestão empresarial. Custo passou a ser uma palavra chave para se obter vantagens competitivas. Com o aumento da disponibilidade de produtos e serviços, o preço passou a ser determinado pelo mercado, cabendo ao fabricante adequar a sua planilha de custo a essa nova realidade. Este fato levou as empresas a darem maior atenção para os seus processos produtivos, a fim de identificar as fontes geradoras de perdas e desperdícios para reduzir seus custos sem

Esta valorização do gerenciamento de custo encontrou um grande obstáculo no sistema de custeio tradicional, pois este foi concebido em uma época onde os custos indiretos representavam a menor parcela dos custos totais. Com o crescente emprego da

automatização e conseqüente aumento dos custos indiretos, a capacidade do sistema tradicional de fornecer informações precisas sobre custos ficou bastante limitada. Além disso, o aumento da diversificação de produtos e linhas de produção numa mesma planta industrial contribuiu ainda mais para torná-lo pouco confiável.

Nos últimos anos, tem havido crescente necessidade de um estudo sistemático para definir o papel do gerenciamento de custos em indústrias de tecnologia avançada. Para Berliner e Brimson (1992), o gerenciamento de custos é mais abrangente do que acumulação de custos. Enquanto a contabilidade de custos adota uma perspectiva histórica e se baseia em relatórios de custos, o gerenciamento de custos adota um papel voltado para a melhoria dos ativos no planejamento, na administração e na redução dos custos.

As tecnologias avançadas como robótica, projeto auxiliado por computador e sistemas flexíveis de manufatura revolucionaram o processo industrial, modificando o perfil dos custos de manufatura: os custos de material direto e mão-de-obra estão caindo. Tais mudanças têm afetado a base sobre a qual os custos têm sido alocados, ou seja, a mão-de-obra. Essas novas tecnologias modificaram os fundamentos sobre como as empresas contabilizam seus custos. É questionável a atribuição de tantos elementos de custos ao *overhead* a ponto de obscurecer o custo real do produto.

A constatação de que o VBC (Custeio baseado em volume) já não atendia às necessidades dos gerentes levou um grupo de profissionais da contabilidade junto com outros de empresas industriais e de órgãos governamentais a criar um fórum de debates para definir um novo âmbito para a contabilidade gerencial dentro do atual ambiente (*Computer Aided Manufacturing-International*).

Conforme Berliner e Brimson (1992), o CAM-I definiu o Sistema de Gerenciamento de Custos (CMS), onde ficou evidenciado que a base para o registro e a acumulação de custos deveria ser as **atividades**, pois são elas que consomem recursos, enquanto produtos, serviços ou departamentos consomem atividades, isto é, requerem atividades para alcançar seus objetivos.

À medida que as empresas começam a sair da contabilidade de custos para o gerenciamento de custos, a importância de implantar um sistema de contabilidade por atividades torna-se primordial. As atividades propiciam uma visão valiosa da causa dos custos que permite à administração tomar a iniciativa para eliminar ou minimizar estes custos (Brimson, 1996).

### **3.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se considerar que os métodos tradicionais de custeio falham na alocação e gestão dos custos, deixando de gerenciar o custo fixo e ignorando os significativos custos de suporte e outros custos indiretos. Sendo assim, tornou-se pouco útil para as tomadas de decisões gerenciais das empresas modernas.

O estudo de novas abordagens é imprescindível para o sucesso gerencial de qualquer empresa que deseja perpetuar neste mercado competitivo. O surgimento de modernas técnicas administrativas e novos métodos de custeio pode oferecer maior precisão no valor dos custos, assim como informações mais consistentes para apoio às

---

# **DOS CUSTOS À PERFORMANCE - A MECÂNICA DO ABC - *ACTIVITY BASED COSTING* - E DO BSC - *BALANCED SCORECARD***

O desempenho das empresas pode ser melhorado através da integração do ABC *Activity Based Costing* – e do BSC – *Balanced Scorecard*. Tratam-se de dois sistemas de gestão de custos complementares: “O *balanced scorecard* nos diz onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que é preciso fazer para criar valor para os clientes. O ABC mostra como estamos ganhando dinheiro com esses clientes” (Kaplan, 1999).

Este capítulo tem por objetivo descrever essas técnicas e é dividido em duas partes, sendo que a primeira trata da mecânica do ABC e a segunda trata do BSC.

## **4.1 – ABC – *ACTIVITY BASED COSTING***

### **4.1.1 - INTRODUÇÃO**

“Com o aumento da concorrência – e tendo o uso eficiente da mão-de-obra direta e das máquinas deixado de ser o maior diferencial competitivo -, os gerentes precisavam de informações mais precisas sobre os custos de processos, produtos e clientes do que poderiam obter com o sistema de relatórios financeiros externos. Os sistemas de custeio baseado na atividade (ABC – *Activity Based Costing*) surgiram em





Este novo conceito introduziu algumas mudanças fundamentais em relação ao custeio baseado no volume ou tradicional (VBC - *Volume Based Costing*), conforme quadro 3.

Quadro 3 - ABC versus VBC

	ABC	VBC
• Escopo	Eficácia dos custos	Custos para controle
• Objetivos	Competitividade das empresas	Elaboração de relatórios financeiros
• Gestão	Visão <i>ex-ante</i>	Visão <i>ex-post</i>
• Análise	Visão tridimensional	Visão bidimensional
• Mensuração	Acurácia	Exatidão

Fonte: Nakagawa (1994).

Conforme Kaplan e Cooper (1998), os sistemas de custeio tradicionais respondem à seguinte pergunta: “Como a organização pode alocar custos para geração de relatórios financeiros e controle de custos departamentais?” Os sistemas ABC abordam um conjunto inteiramente diverso de perguntas:

- Quais as atividades organizacionais que estão sendo executadas?
- Quanto custa executar essas atividades e processos de negócios?
- Por que a organização precisa executar atividades e processos de negócios?
- Quanto de cada atividade é necessário para os produtos, serviços e clientes da

quadramente construído oferece as respostas a essas perguntas. Um método ABC é um mapa econômico das despesas e da lucratividade da organização baseado nas atividades organizacionais. Referir-se a ele como um mapa econômico baseado na atividade, e não como um sistema de custeio, talvez esclareça seu propósito (Kaplan e Cooper, 1998).

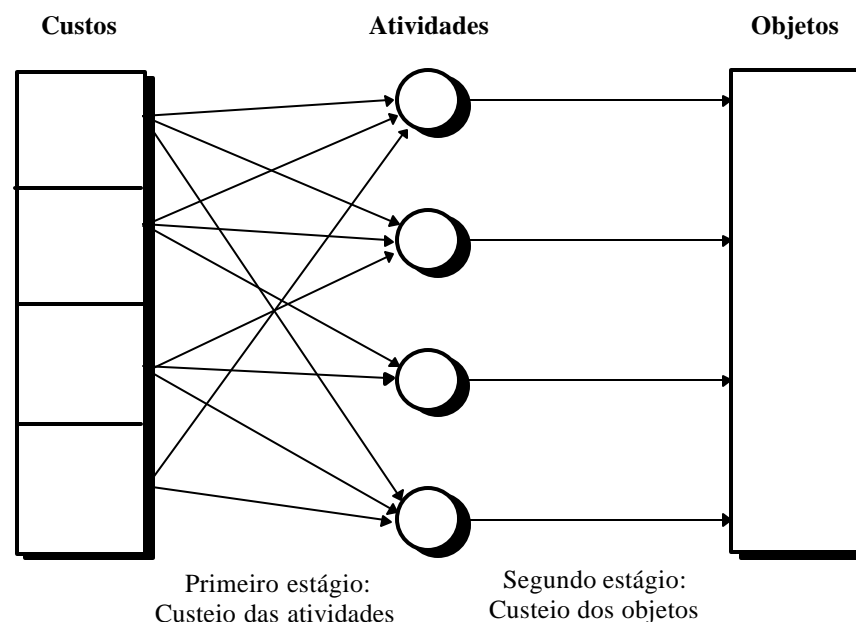
Um sistema de custeio baseado na atividade revela, às empresas, o custo existente e projetado de atividades e processos de negócios que em contrapartida, esclarece o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional.

### 4.1.2 - ESQUEMA BÁSICO

A alocação de custos no sistema ABC se faz em dois estágios, assim como no sistema tradicional de custeio. Enquanto que o sistema tradicional aloca as despesas indiretas em centros de custos e, em seguida, esses custos aos produtos, baseando-se nos custos da mão-de-obra direta, o ABC, contudo, distribui os custos às atividades no primeiro estágio. Este estágio pode ser denominado como “Custeio das Atividades”. No segundo estágio, denominado “Custeio dos Objetos”, os custos das atividades são atribuídos aos objetos de custos (produtos, lotes de produtos, linhas de produtos, serviços etc.) de acordo com sua utilização das atividades.

A idéia é simples e pode ser facilmente compreendida sob o ponto de vista do objeto de custo: os objetos são elaborados pelas atividades que, por sua vez, consomem recursos, gerando custos. Assim, o custo do objeto é a parcela do custo das atividades que participam de sua produção (Pamplona, 1997). A figura 5 apresenta o esquema de atribuição de custos do sistema ABC.

Figura 5 - Atribuição de custos no sistema ABC.



Fonte: Pamplona (1997)

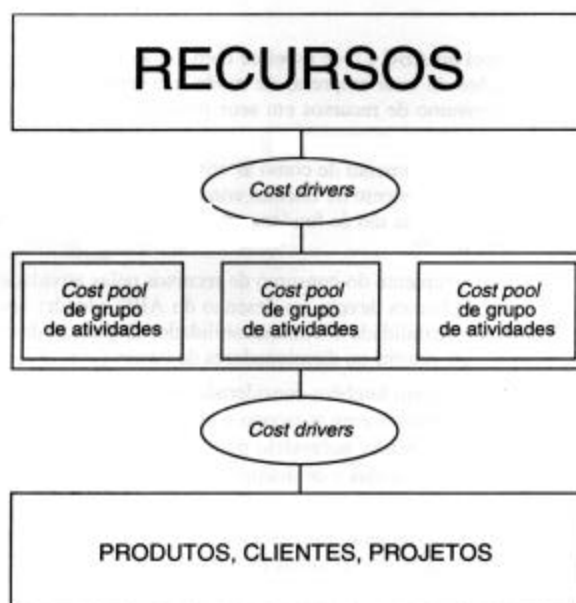
O método baseia-se, portanto, no princípio de que são as atividades desenvolvidas na empresa que causam os custos, ao consumir os recursos, e de que são os objetos de custos que consomem as atividades. As bases utilizadas para alocação dos

recursos às atividades e destas para os objetos de custos são os direcionadores de custos, os quais baseiam-se nas transações desenvolvidas e procuram retratar o que provoca os custos no processo de elaboração dos produtos (Costa, 1999).

### 4.1.3 - MODELO CONCEITUAL DO ABC

Segundo Nakagawa (1991), há duas versões para o método conceitual do ABC. A primeira foi desenvolvida no final dos anos 80, com objetivos estratégicos, como ferramenta para melhorar a acurácia do custeio de produtos e serviços e o mix e preços dos produtos. A primeira versão, descrita na figura 6, preocupava-se em apropriar o consumo dos recursos às atividades, as quais eram consumidas pelos produtos.

Figura 6 - Primeira versão do ABC.



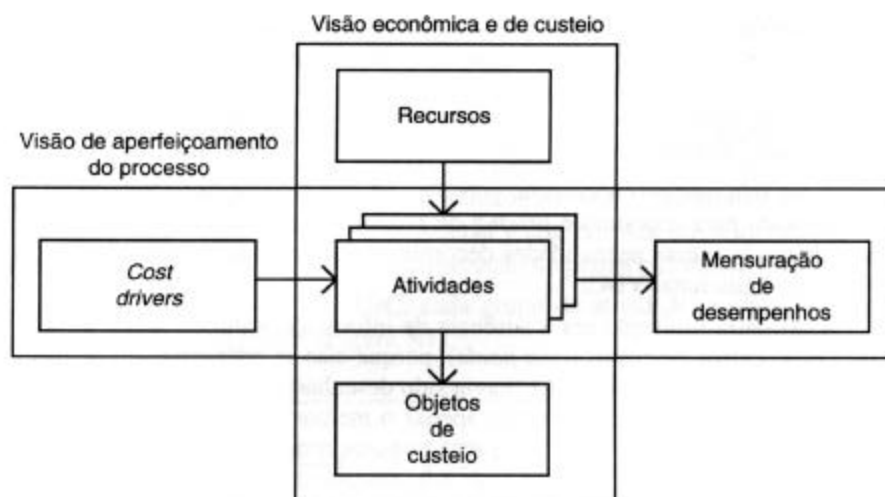
Fonte: Nakagawa (1994).

O ABC foi sendo ampliado e passou a incluir análises de clientes, mercado, gestão de atividades, a fim de identificar oportunidades de melhoria. Conseqüentemente, a primeira versão tornou-se inadequada. Apesar de muito útil às melhorias de processo, o ABC era incapaz de segregar as atividades mais relevantes. Como consequência, desenvolveu-se uma nova versão.

A Segunda versão do ABC, descrita na figura 7, apresenta-se com duas

- visão econômica e de custeio: refletem basicamente as mesmas necessidades que já vinham sendo atendidas pela primeira versão;
- visão de aperfeiçoamento do processo: reflete todas as categorias de informações relacionadas com seus direcionadores que influenciam as atividades propriamente ditas e seus desempenhos.

Figura 7 - Segunda versão do ABC.



Fonte: Nakagawa (1994).

A primeira versão foi quase que exclusivamente aplicada nas empresas de manufaturas, enquanto que a Segunda versão do ABC aplica-se também em empresas de serviços, dada sua configuração mais abrangente, apresentando duas visões distintas: a visão econômica e de custos e a visão de aperfeiçoamento dos processos.

A visão de processos, conhecida como visão horizontal, diferencia-se também pela análise não financeira das atividades utilizando medidas de desempenho. Essas medidas podem incluir medidas de qualidade, de tempo de execução das atividades, de eficiência, servindo para monitorar o desenvolvimento do processo.

Gasparetto (1999) cita em sua obra que o ABC evoluiu e já passou por quatro

- primeira geração: somente os custos produtivos eram objetos do método.

- segunda geração: a mensuração da performance passou a ser tão importante quanto o custo do produto. O foco é a melhoria contínua e avaliação da performance, sendo o custo do produto um subproduto do sistema.
- terceira geração: o foco é melhorar a estratégia competitiva da empresa através da análise da cadeia de valor.
- quarta geração: surgirá a partir das necessidades das empresas globais, onde um sistema ABC proveria informações para a empresa como um todo.

#### 4.1.4 - POR QUE IMPLEMENTAR SISTEMAS ABC

Para Cooper e Kaplan (1998) quando se trata de uma fábrica complexa, exige-se mais recursos: é necessário uma grande equipe de apoio à produção, a fim de programar máquinas e rodadas de produção, executar preparações, inspecionar itens após a preparação, transferir materiais, liberar pedidos, executar o retrabalho de itens com defeito, conceber novos produtos, melhorar produtos existentes, etc. Como o mix de produtos é mais variado e a tarefa de produção é mais complexa, os custos indiretos e de apoio de uma empresa complexa são muito superiores.

Reforça Drucker (1999) "Custeio baseado na Atividade representa conceitos diferentes do processo empresarial e uma maneira diferente de medir - o custo que realmente importa para competitividade e rentabilidade é o custo do processo total, e isso é o que o custeio baseado na atividade registra e torna manejável. Sua premissa básica é um processo integrado que começa com materiais e continua depois que o produto acabado alcança o usuário. Custeio baseado na atividade registra o custo de não fazer, o qual a contabilidade de custos tradicional não pode e não registra. O custeio baseado na atividade não só disponibiliza controles melhores de custo, mas crescentemente, também disponibiliza controles de resultados. O Custeio baseado em atividade integra várias atividades - análise de valor, análise de processo, gerenciamento da qualidade, e análise de custos. É provável que seu maior impacto esteja em serviços".

Cita Brimson (1999) que o custeio baseado na atividade "é um processo de acumular e localizar custos e dados de desempenho às atividades de uma empresa e melhoria no feedback de resultados atuais contra o custo planejado para iniciar ação corretiva onde é solicitado. É uma ferramenta para compreender os custos. Um sistema

de custeio baseado na atividade nomeia como os custos, na verdade, existem num período de tempo - não como eles deveriam ou poderiam ser executados ".

Segundo CAM-I (1999), o custeio baseado na atividade "é o método que mede custo e desempenho das atividades, recursos e objetos de custo, nomeia recursos às atividades e atividades aos objetos de custo baseado no seu uso e reconhece relações causais de direcionadores de custo para as atividades. Um sistema de custeio baseado na atividade mantém e processa dados financeiros e operacionais sobre os recursos, atividades, objetos de custo, direcionadores de custo e medidas de desempenho de atividade de uma empresa. Também nomeia custo para as atividades e objetos de

#### 4.1.5 - IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ABC

Segundo Kaplan e Cooper (1998), os sistemas ABC são desenvolvidos com base em uma série de quatro etapas básicas sequenciais:

##### **1ª Desenvolver o dicionário de atividades:**

Ao desenvolver um sistema ABC, a organização identifica inicialmente as atividades que estão sendo executadas por seus recursos indiretos e de apoio, criando, assim, um dicionário de atividades que relaciona e define cada grande atividade executada na instalação da produção. O número de atividades é uma função do propósito do modelo e da dimensão e complexidade da unidade organizacional que está sendo estudada.

##### **2ª Determinar quanto a organização está gastando em cada uma de suas atividades:**

O mapa desenhado, pelo sistema ABC, pode incluir de despesas relativas a recursos às atividades, usando direcionadores de custo de recursos. Os direcionadores de custo de recursos associam os gastos e as despesas, conforme informações geradas pelo sistema financeiro ou contábil da organização, às atividades executadas.

A classificação de despesas relativas aos recursos com base nas atividades executadas representa uma grande mudança na forma de abordar as despesas (ver

tabela 1). Os direcionadores de custo de recursos utilizam as despesas geradas pelo sistema financeiro, orientando-as a cada atividade executada pelos recursos organizacionais. Assim, após concluir essa etapa, as organizações calculam, normalmente pela primeira vez, quanto estão gastando em atividades como compra de materiais e lançamento de novos produtos.

Tabela 1 – Análise de categoria de despesas versus atividades executadas.

Atividade	Salários e benefícios (US\$)	Ocupação (US\$)	Equipamento e tecnologia (US\$)	Materiais e suprimentos (US\$)	Total (US\$)
Processar pedidos de clientes.	31.000	5.300	12.600	800	49.700
Comprar materiais.	34.000	6.900	8.800	1.500	51.200
Programar ordens de compra.	22.000	1.200	18.400	300	41.900
Transferir materiais.	13.000	2.100	22.300	3.600	41.000
Preparar máquinas.	42.000	700	4.800	200	47.700
Inspecionar itens.	19.000	13.000	19.700	800	52.500
Manter informações sobre produtos.	36.000	2.800	14.500	400	53.700
Executar mudanças de engenharia.	49.000	32.000	26.900	2.400	110.300
Expedir pedidos.	14.000	900	700	500	16.100
Lançar novos produtos.	35.000	44.000	16.100	18.700	113.800
Solucionar problemas de qualidade	18.000	2.100	1.200	800	22.100
Total	313.000	111.000	146.000	30.000	600.000

Fonte: Kaplan e Cooper (1998)

Segundo Kaplan (1998), não são necessários estudos abrangentes de tempo e movimento para associar os custos de recursos às atividades executadas. A meta é ser aproximadamente correto e não precisamente incorreto, como ocorre com praticamente todos os sistemas tradicionais de custeio de produtos.

identificar o custo total de execução de um processo de negócios. Cada atividade pode ser codificada, permitindo que os custos sejam acumulados e informados por processos de negócios. A compreensão dos custos em nível de processo agregado do negócio facilita o *benchmarking* interno e externo, possibilitando aos gerentes comparar o custo de execução do mesmo processo de negócios em unidades organizacionais diferentes, identificando práticas especialmente eficientes ou processos particularmente ineficazes.

Ao final da segunda fase de desenvolvimento de um modelo ABC, a organização conhece as despesas caracterizadas pelas atividades executadas. Nesse estágio, as organizações já dispõem de novas informações que podem ser usadas para precipitar uma série de medidas que visam a melhoria de atividades e processos.



### **3ª Identificar produtos, serviços e clientes da organização:**

É uma etapa simples, porém importante. Para se saber se sua organização está sendo adequadamente remunerada para executar essas atividades, é preciso que os custos da atividade sejam associados aos produtos, serviços e clientes, que são os beneficiários finais das atividades da organização.

### **4ª Selecionar direcionadores de custo da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização:**

A ligação entre atividades e objetos de custo como produtos, serviços e clientes é feita por meio de direcionadores de custo da atividade. Um direcionador de custo da atividade é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade, conforme identifica o quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Exemplos de direcionadores de custos de atividades.

<b>Atividade</b>	<b>Direcionadores de custos da atividade</b>
Usar máquinas	Horas-máquina
Preparar máquinas	Horas de preparação
Programar tarefas de produção	Rodadas de produção
Receber materiais	Recebimento de materiais
Sustentar produtos existentes	Números de produtos
Lançar novos produtos	Número de novos produtos lançados
Fazer manutenção de máquinas	Horas de manutenção
Modificar características do produto	Notificações de mudanças de engenharia

Fonte: Kaplan e Cooper (1998).

Uma das maiores diferenças entre o sistema ABC e o sistema tradicional de custos está na utilização dos direcionadores de custos. Os direcionadores de custos seriam os responsáveis pela maior “precisão” do sistema, no sentido de exatidão dos números, e pela sua maior “acurácia”, no sentido da utilização dos resultados para auxílio à decisão. O que se espera da exatidão é a eficiência do processo decisório, enquanto o que se espera da acurácia é a eficácia deste processo (Nakagawa, 1994).

#### 4.1.6 - VANTAGENS COMPETITIVAS

As vantagens competitivas com a implantação do ABC estendem-se desde o gerenciamento financeiro até o coração da organização. Segundo Geishecker [1997],

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

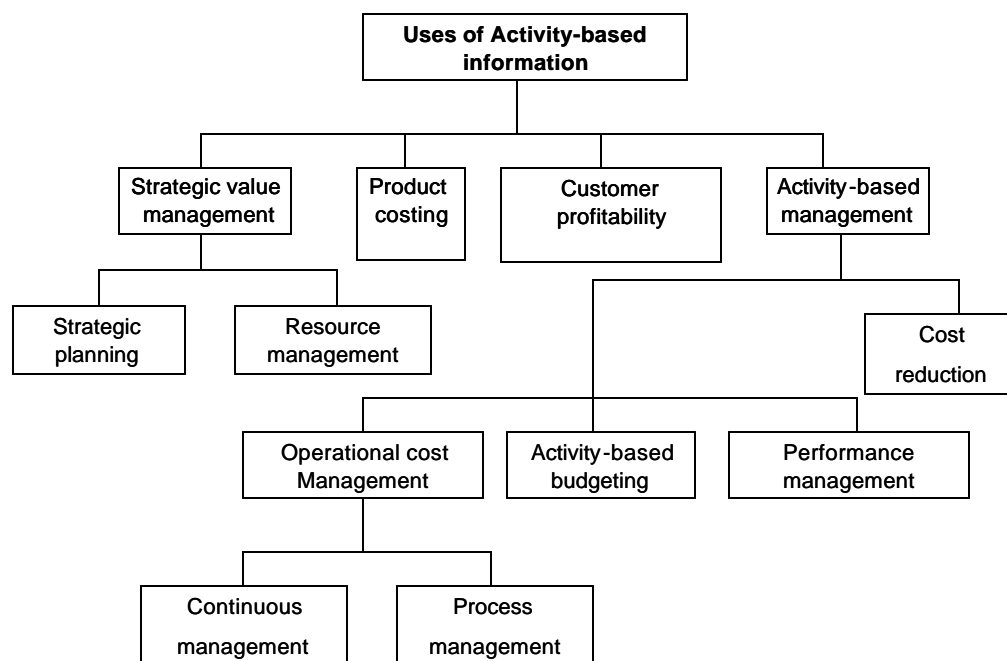
#### 4.1.7 - USOS DOS SISTEMAS ABC

Há duas regras simples que guiam a busca de aplicações de alto potencial dos sistemas ABC (Kaplan e Cooper, 1998):

- 1ª - identificar áreas associadas às maiores despesas com recursos indiretos e suporte, especialmente nos casos em que essas despesas são crescentes.
- 2ª - identificar uma situação na qual exista uma ampla variedade de produtos, clientes e processos.

Segundo Mabberley (1998), o ABC pode ser usado para uma variedade de propósitos, conforme figura 8. Pode formar a base para um sistema de gerenciamento baseado no valor, que pode incorporar orçamento baseado no valor e uso de análise de atividades como meio de medir e monitorar os custos, volume, valor e qualidade dos processos de negócios. Ele leva à melhor compreensão do gerenciamento de custos e recursos, enfatizando a análise dos fatores que causam a despesa inicial e monitoramento do consumo de recursos e utilização da capacidade. Ele não controla o negócio, mas fornece informações que podem influenciar os tomadores de decisão num processo de gerenciamento pelo fornecimento de indicadores que ajudam a demonstrar a utilização dos custos dentro da organização.

Figura 8 - Usos do ABC.



Fonte: Mabberley (1998).

O **gerenciamento de custo estratégico** é geralmente executado com menos frequência que outros tipos de custeio baseado na atividade. Razões para empreender ABC para gerenciamento de custo estratégico podem incluir a necessidade de revisar a direção global da companhia como o resultado de uma fusão, aquisição ou posse. Pode ser parte de um exercício do planejamento estratégico ou simplesmente pode ser necessário como uma decisão de investimento ou desinvestimento a ser feita. Será executado provavelmente mais de uma vez cada ano.

O ABC também apóia o **gerenciamento baseado no valor** através da compreensão das atividades dentro da organização e ajuda na identificação daquelas atividades e processos, produtos, clientes e unidades de negócio que agregam valor e aquelas que consomem valor. O uso da informação baseada na atividade para Gerenciamento do Valor Estratégico pode ser desdobrado em:

- **planejamento estratégico:** focando atenção naqueles fatores que determinam a despesa sobre os negócios e dispondo de informação relativa ao custo/benefício derivado dos negócios particulares e ao benefício potencial derivado de investimento futuro em uma direção estratégica

particular. A informação baseada na atividade também pode ser usada no desenvolvimento de análise de cadeia de valor como um meio de demolir as atividades estrategicamente pertinentes para entender o comportamento dos custos.

- **gerenciamento de recursos:** focando atenção naqueles fatores que determinam a despesa em projetos chave ou atividades e podem ajudar na análise de custo/benefício de **iniciativas individuais**. Os recursos dentro de uma instituição financeira, segundo Mabblerley, inclui capital, custos e pessoas. O gerenciamento de custos depende do gerenciamento dos custos de pessoal e gerenciamento das pessoas depende de motivação que, em troca, depende de comunicação, a qual é assistida pelo conhecimento das atividades subjacentes e enfoque do negócio.

O **custeio do produto** é o uso mais comum da informação baseada na atividade e, freqüentemente, forma a base de preço do produto e sua análise de rentabilidade. A análise do custo baseado na atividade encoraja a organização para estender a análise de custo existente para revisar os direcionadores de custo subjacentes em relação ao processo empresarial básico e, então, ganhar uma maior compreensão de dinâmica de custo. Isto é de importância particular no setor financeiro, onde o ambiente crescentemente competitivo e o grau de diferenciação de produto necessário para manter ou melhorar parte de mercado requerem informação efetiva relativa aos custos de desenvolvimento e fornecimento de tais produtos e serviços.

A informação baseada na atividade pode ser usada como base para a análise da **rentabilidade do cliente**. A informação da rentabilidade do cliente, segundo Mabblerley (1998), é, geralmente, o último componente de informação de rentabilidade a ser considerada por qualquer organização, porque houve uma falta de ênfase em desenvolvimento do cliente, no passado. O custo de prover o mix de produtos e serviços para um cliente ou tipo de cliente normalmente está baseado em informação de custo de produto, mas pode ser incrementado incluindo aqueles custos que podem ser atribuídos diretamente aos clientes individuais ou grupos de cliente. A renda associada com o cliente normalmente está disponível, embora é provável existirem alguns tipos de taxa ou renda de comissão que só podem ser identificadas por produto ou serviço. Algumas formas de análise de rentabilidade de cliente é importante para todas as instituições

financeiras, embora o nível de detalhe aplicado variará e dependerá do tipo de *Ranking* de clientes através de renda, rentabilidade ou uso de produto está ficando mais importante para a maioria das instituições financeiras, já que os mercados estão crescentemente competitivos e os clientes estão se tornando mais sofisticados.

O **gerenciamento baseado na atividade**, bem como a informação baseada na atividade, pode ser usado como a base de análise de custo regular através do **gerenciamento do custo operacional**, **orçamento baseado na atividade** ou **gerenciamento de desempenho** ou como a base para um exercício de **custo**.

Os modos de administrar a base de custo dependem de planejamento contínuo e controle de todos os aspectos do negócio. Qualquer decisão tomada pela administração envolverá inevitavelmente despesa no longo ou curto prazo. O objetivo de gerenciamento baseado na atividade é determinar a importância e custos de atividade dentro da cadeia de valor e fornecer à administração a oportunidade para enfocar recursos sobre valor agregado e sobre melhoria contínua em uso efetivo de recursos.

## ALANCED SCORECARD

A abordagem do *Balanced Scorecard* foi proposta por Robert Kaplan, professor da *Harvard University* e David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton, através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992. Apesar de recente, o método vem sendo utilizado por grandes organizações ao redor do mundo e já tem despertado interesse das organizações de menor porte. O sucesso da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e forte capacidade de estabelecer a correlação entre a visão da organização e as ações do dia-a-dia, ações estas que invariavelmente impactam a visão e que, uma vez gerenciadas, podem somar resultados

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, as quais formam a sua estrutura:

- Financeira

- Do cliente
- Dos processos internos e
- De aprendizado e crescimento

O *Balanced Scorecard* permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Os executivos passam a ter um instrumento para avaliar até que ponto suas atividades criam valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Há um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas que determinam o desempenho futuro.

#### 4.2.1 - POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM *BALANCED SCORECARD*

Medir é importante, pois “*o que não é medido não é gerenciado*”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica do cliente, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação de clientes,

odo contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Segundo Kaplan (1998) as empresas inovadoras estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia para viabilizar processos gerenciais críticos, tais como:

## **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia**

O processo do BSC tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. O BSC destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. As metas de crescimento e aprendizado expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas.

## **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas**

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Algumas empresas tentam decompor as medidas estratégicas de alto nível que compõem o BSC da unidade de negócios em medidas específicas de nível operacional. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios. O BSC incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

## **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo



- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

### **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico**

O aprendizado estratégico tem seu início com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar.

Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o BSC não se limita a medir a mudança; ele a estimula.

Para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas. A estratégia planejada talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais.

## **4.3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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

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

Um novo sistema de informações e de gerenciamento de custos pode gerar bons resultados, mudando o modo no qual o desempenho é medido dentro da organização como um todo.

Segundo Kaplan (1999), o ABC e o Balanced Scorecard são, na verdade, ferramentas gerenciais que dão às organizações uma visão muito mais clara de sua economia interna e externa. Esses sistemas foram desenvolvidos, particularmente, para resolver problemas de indústrias que enfrentavam a concorrência de indústrias com atuação mundial e precisavam melhorar a gestão de custos. Mais tarde verificou-se que essas mesmas técnicas poderiam ser aplicadas às empresas prestadoras de serviços, pois estas enfrentavam problemas ainda mais difíceis, sendo que a maioria de suas despesas são indiretas. Tanto o ABC como o BSC devem ser utilizados pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões: a respeito de suas operações, seus processos de produção, de seus objetivos, seus produtos e clientes.

---

# **A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES – ENFOQUE NO SISTEMA BANCÁRIO**

## **5.1 - INTRODUÇÃO**

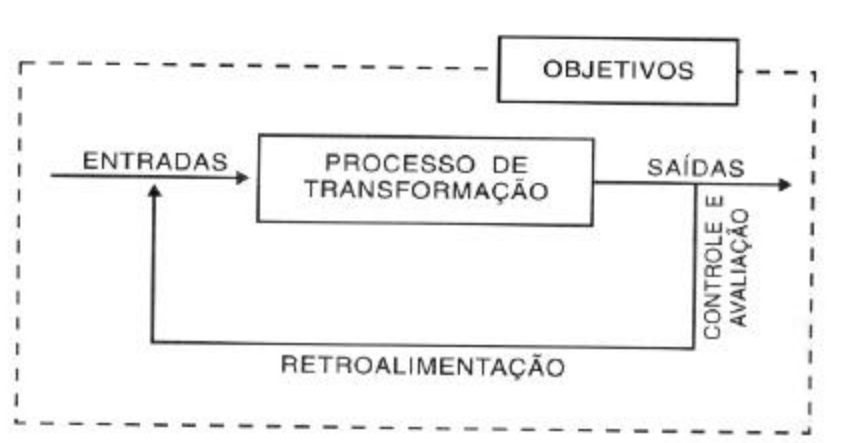
Em uma sociedade em que a antecipação às expectativas do futuro passou a ser um diferencial para o sucesso, o retorno de uma demanda informacional tem de ser na velocidade e nos meios compatíveis com os novos tempos. Começa a surgir o papel relevante do acesso à informação, pois o acesso às informações passa a ter papel estratégico na definição dos nortes das empresas (Alvim, 1998).

É necessário ter em mente que a informação é apenas uma ferramenta para ajudar alguém a tomar uma decisão. A situação não é importante, mas os processos que fornecem informações que ajudam o usuário a fazer escolhas em tomar decisões, esclarecer problemas ou fazer sentido de uma situação é que são importantes (Kielgast, 1998).

Neste capítulo, faz-se uma abordagem sobre os assuntos pertinentes aos Sistemas de Informações Gerenciais, ressaltando seu importante papel nas atividades bancárias. O texto é dividido em duas partes: a primeira relata os conceitos básicos de um Sistema de Informações Gerenciais e a segunda relata o atual ambiente das instituições financeiras e a importância da existência desse Sistema de Informações na

- saídas: resultados do processo de transformação;
- controles e avaliações: para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos;
- *feedback*: realimentação composta de informações provenientes de divergências

Figura 9 – Componentes de um sistema.



Fonte: Oliveira, (1998).

- sistema de informações gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade controle e outros processos

gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistema de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais;

- sistema de informações gerenciais é um método organizado de prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do

fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o

- sistema de informações gerenciais é um sistema integrado homem-máquina que provê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisão na empresa;
- sistema de informações gerenciais é um grupo de pessoas, um conjunto de manuais e equipamentos de processamento de dados voltados para a seleção, armazenamento, processamento e recuperação de dados com vistas à redução de incertezas na tomada de decisões, através de fornecimento de informações para os executivos a tempo para que eles possam usá-las da maneira mais eficiente );
- sistema de informações gerenciais é um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informação que é usada ou desejada por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades;
- sistema de informações consiste em pelo menos uma pessoa de certo tipo psicológico que se vê diante de um problema em algum contexto organizacional para a qual ele necessita de evidência para chegar a uma solução (isto é, selecionar algum curso de ação) e que a evidência se torna disponível a ele através de algum modo de apresentação;
- sistema de informações gerenciais é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologia, ambiente, procedimento e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para a tomada de decisão inteligente.

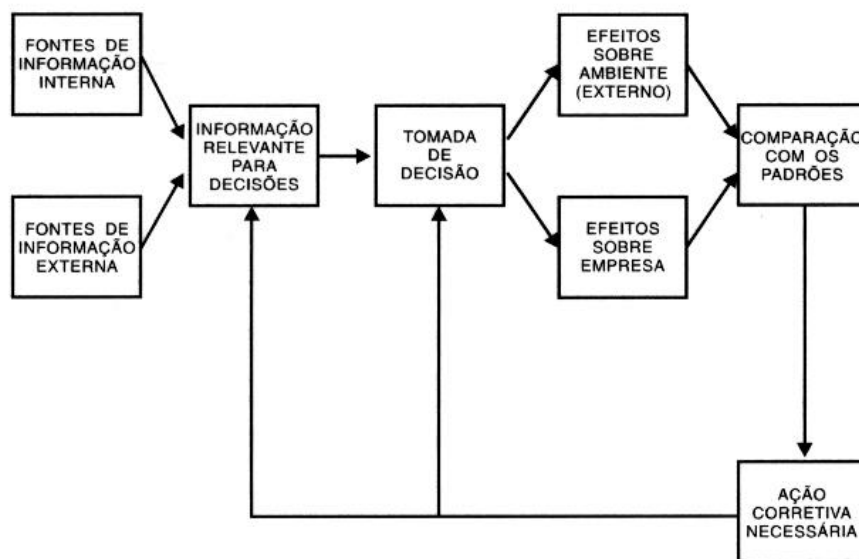
Entretanto, neste trabalho, utiliza-se o termo *sistema de informações gerenciais* como sendo um sistema de informações originadas das atividades executadas numa

agência bancária com o objetivo de fornecer ao gerente um modelo de mensuração de todo o seu processo de trabalho, possibilitando a avaliação do seu desempenho baseado nas atividades realizadas.

Conclui-se que os sistemas de informação são uma série de dados trabalhados que possibilitam ao executivo a tomada de decisão.

O SIG é apenas um dos aspectos a serem atacados pelos executivos da empresa. A alavancagem que a empresa pode conseguir com um adequado SIG é altamente significativa, pois ele pode representar o insumo e o resultado do tratamento de cada uma das atividades da empresa de forma interativa para com o processo decisório da empresa. O SIG é um sistema projetado para oferecer ao referido executivo informações seguras para a tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos, conforme mostra a figura 10. Para Cassarro (1994), é indiscutível a importância das informações, em cada uma das fases do processo de tomada de decisões. O fato de se poder contar com informações adequadas e oportunas é de importância capital para o sucesso da empresa.

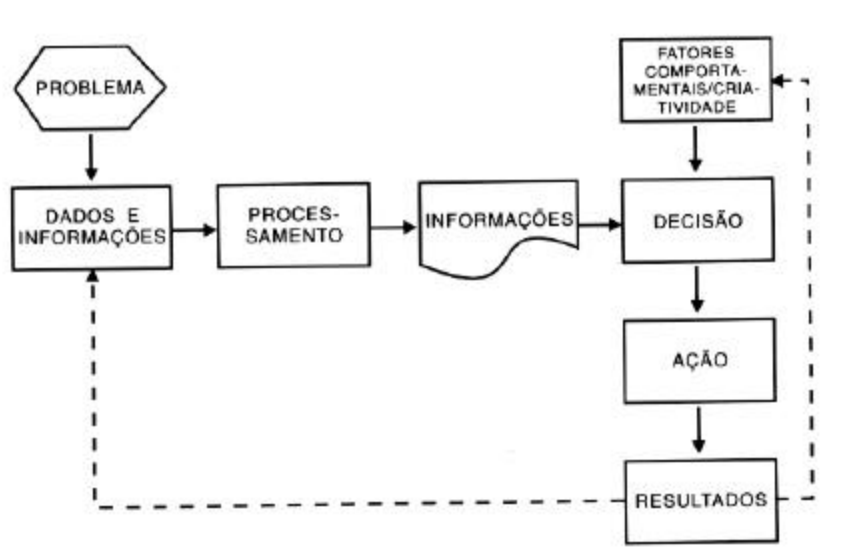
Figura 10 - Interação da informação com o processo decisório.



Fonte: Oliveira, (1998).

problema identificado. O executivo sentirá a realização profissional no momento em que o processo decisório apresentar resultados. A figura 11 demonstra esse processo de criatividade e realização.

Figura 11 - Criatividade e realização do executivo no SIG.



Fonte: Oliveira (1998).

Os SIGs podem ser classificados conforme a apresentação a seguir:

- SIG defensivo: destina-se a obter informações para evitar surpresas
- SIG inativo: destina-se a obter parâmetros de avaliação do desempenho da empresa. Pode ser considerado mais de nível tático-operacional do que
- SIG ofensivo: destina-se a identificar oportunidades de negócio para a empresa;
- SIG interativo: destina-se a gerar oportunidades de negócio para a empresa.

De modo geral, os sistemas de informações da empresa devem possuir as seguintes características (Oliveira, 1998):

- compor-se de um conjunto de subsistemas que recebem dados das operações da empresa;
- coletar também dados externos sobre o ambiente da empresa;



- dar suporte ao processo de gestão através da interação com os processos de planejamento e controles (estratégico, táticos e operacionais);
- tratar da natureza dos dados passados, bem como dos dados futuros;
- incorporar os conceitos das teorias da informação, decisão e mensuração; e
- ser, preferencialmente, suportado por um sistema de processamento, seja manual, mecânico ou eletrônico. O sistema de informação não deve ser confundido com o sistema de processamento eletrônico de dados, pois este é apenas um meio de viabilizar o sistema de informações gerenciais.

Um dos propósitos desta dissertação é fornecer ao Gestor de uma agência bancária um sistema de informações inativo (pois refere-se ao nível operacional e servirá de parâmetro de avaliação de desempenho) com quase todas características citadas acima.

## 5.2.2 - IMPORTÂNCIA DO SIG PARA AS EMPRESAS

Geralmente, tem-se dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório. Entretanto, pode-se dizer que o SIG pode trazer os seguintes benefícios às empresas (Oliveira, 1998):

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e
- melhoria na produtividade tanto setorial quanto global;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria nas tomadas de decisões, através de fornecimento de informações
- estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- melhoria na estrutura de poder propiciando maior poder de decisão para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- redução do grau de centralização de decisões na empresa;

- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- melhor interação com os seus fornecedores;
- melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- redução dos custos operacionais;
- redução da mão de obra burocrática;
- redução dos níveis hierárquicos.

Segundo o autor o SIG auxilia os executivos das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. A qualidade não deve estar associada apenas ao produto ou serviço final. A qualidade deve envolver o nível de satisfação das pessoas no trabalho associado a uma qualidade de vida que se estenda à sua estrutura pessoal, familiar e social.

É necessário a observação dos seguintes aspectos para que a empresa obtenha as vantagens básicas do SIG (Oliveira, 1998):

- o envolvimento da alta e média administração com o SIG;
- a competência por parte das pessoas envolvidas no SIG;
- a implementação de um plano-mestre por várias unidades organizacionais da empresa;
- a atenção específica ao fator humano da empresa;
- a habilidade dos executivos em identificar problemas;
- o apoio global dos vários planejamentos da empresa;
- o apoio da adequada estrutura organizacional e das normas e dos procedimentos inerentes aos sistemas;
- o apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamentos);
- o conhecimento e a confiança no SIG
- a existência de dados e informações relevantes e atualizados;
- a adequada relação custo x benefício.

### 5.2.3 - ESQUEMA BÁSICO DO SIG

O executivo catalisador do SIG tem algumas dificuldades no processo de delineamento do sistema de informações gerenciais, segundo a obra de Oliveira (1998). Para o autor, a empresa deve ser enfocada do ponto de vista de suas **funções e atividades**, independentemente da estrutura organizacional vigente. Este enfoque proporciona mais estabilidade ao plano e à sua execução, uma vez que o mesmo fica isento das mudanças organizacionais mais frequentes em razão de fatores internos e

Primeiramente, deve-se identificar e caracterizar todas as funções e atividades da empresa. Depois deve-se separar estas funções e atividades em áreas funcionais-fim (de recursos em produtos e à colocação no mercado) e áreas funcionais-meio (que se destinam aos **meios** para ocorrer a transformação e colocação dos produtos no mercado).

Para Cassarro (1994), a importância da diferenciação entre áreas “fins” e “meios” reside no fato de que, primeiramente, a empresa deveria dar prioridade à alocação de recursos na execução e no atendimento dos seus sistemas-fins, pois estes são os principais geradores de recursos financeiros necessários à sobrevivência da entidade e, inclusive, à manutenção dos sistemas-meios.

Abaixo é colocado um exemplo, citando as seguintes áreas funcionais: marketing, produção, administração financeira, administração de materiais, administração de recursos humanos, administração de serviços e gestão empresarial. Estas áreas se subdividem em funções, cujo interior agrupa atividades relacionadas, necessárias ao gerenciamento de uma empresa qualquer. É com a execução das funções e atividades que se alcança um produto definido. Do intercâmbio entre as funções, formalizam-se as informações, gerando um fluxo formal e racional de informações da empresa.

As funções e atividades de cada área são descritas nas figuras 12 a 19.

Figura 12 - Áreas funcionais básicas de uma empresa.



Fonte: Oliveira (1998).

Figura 13 - Atividades da área funcional de marketing.



Fonte: Oliveira (1998).

Figura 14 - Atividades da área funcional de produção.



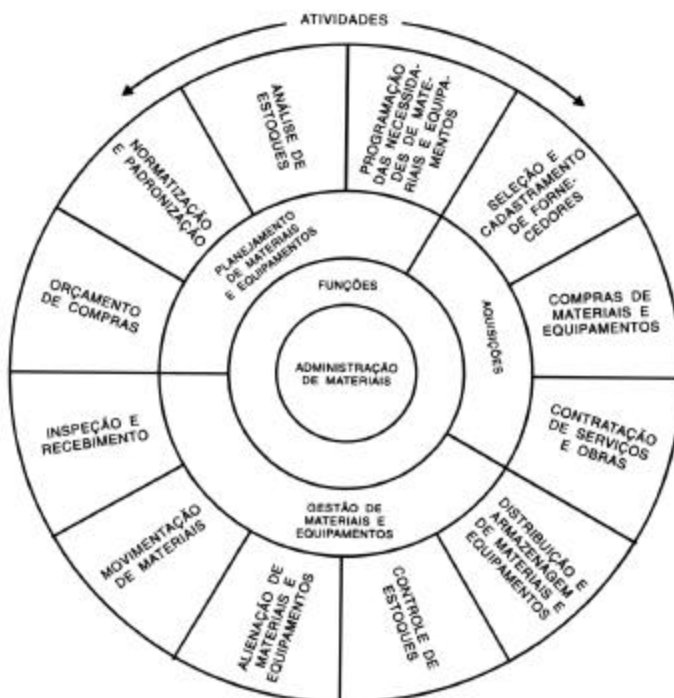
Fonte: Oliveira (1998).

Figura 15 - Atividades da área funcional de administração financeira.



Fonte: Oliveira (1998)

Figura 16 - Atividades da área funcional de administração de materiais.



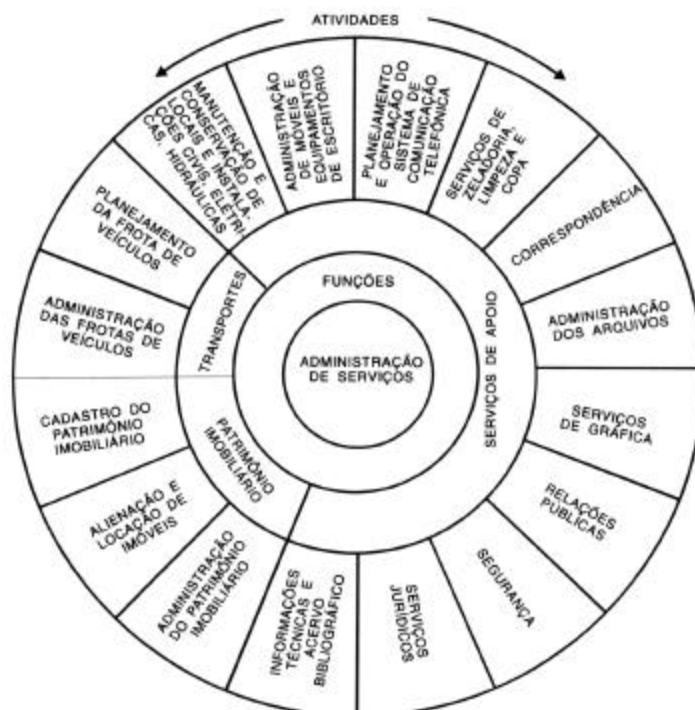
Fonte: Oliveira (1998)

Figura 17 - Atividades da área funcional de administração de recursos humanos.



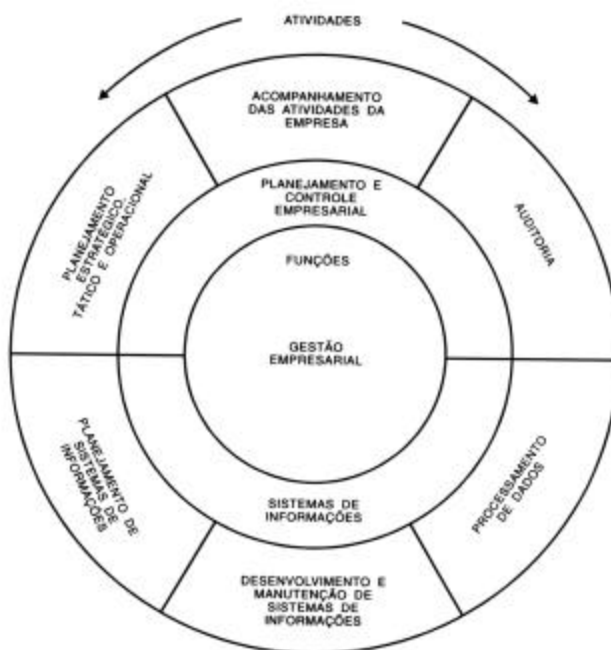
Fonte: Oliveira (1998)

Figura 18 - Atividades da área funcional de administração de serviços.



Fonte: Oliveira (1998)

Figura 19 - Atividades da área funcional de gestão empresarial.



Fonte: Oliveira (1998)

Com base nas áreas funcionais e respectivas atividades identificadas, o executivo tem condições de estruturar o trabalho de identificação, desenvolvimento e implantação dos sistemas de informações gerenciais na empresa (Oliveira,1998).

#### 5.2.4 - NÍVEIS DE INFLUÊNCIA DO SIG

Os SIG podem ter três níveis de influência:

- estratégico: que considera a interação entre as informações do ambiente empresarial (estão fora da empresa) e as informações internas da empresa. Corresponde ao SIE - Sistema de Informações Estratégicas;
- tático: que considera a aglutinação de informações de uma área de resultado e não da empresa como um todo. Corresponde ao SIT - Sistema de Informações
- operacional: que considera a formalização, principalmente através de documentos escritos das várias informações estabelecidas. Corresponde ao SIO - Sistema de Informações Operacionais.

“Na realidade, esta separação dos três níveis de influência do SIG também tem a vantagem de propiciar uma situação de interligação com os três tipos ou níveis de planejamento nas empresas: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional” (Oliveira, 1998).

As aplicações de um sistema de informações visam principalmente tornar a empresa mais ágil, capaz de definir com mais clareza a situação da empresa no mercado, planejar estratégias, pontos fortes, e fracos, recursos, movimentos dos competidores, definição dos consumidores. Tem enfoque voltado para os resultados considerados. Enfim, o sistema deve estar voltado para obtenção de informações, para evitar surpresas, parâmetros de avaliação de desempenho, identificação de oportunidades de negócios para a empresa.

Esta dissertação, em particular, destina-se à elaboração de um sistema de nível operacional, tendo em vista que se aplica às informações voltadas para avaliação de desempenho de uma agência bancária.



## **5.3 - O ATUAL CONTEXTO DAS ATIVIDADES BANCÁRIAS**

“O setor bancário tem passado por profundas transformações. A principal delas é entender que o dinheiro é informação em movimento, e a mudança do dinheiro para informação é tão importante quanto a mudança anterior, da permuta para dinheiro” (Naisbitt, 1987 apud Yamagata. 1995). Atualmente, muitas das operações financeiras são efetuadas instantaneamente, utilizando, para isto, a tecnologia da informação.

### **5.3.1 - CENÁRIO DE MUDANÇAS**

Acredita-se que o diferencial dos bancos estrangeiros no mercado não deverá ser determinado somente pelo leque de produtos oferecidos, mas sim pela capacidade de produção e qualidade de serviço.

Em geral, os bancos estrangeiros também parecem mais preparados para operar de forma mais eficiente do que os bancos nacionais. Segundo Fucs (1998), os bancos brasileiros ainda têm muito o que cortar do lado das despesas. Até pouco tempo atrás, o custo operacional, no Brasil, equivalia a 8,8% do total de ativos. Nos Estados Unidos, não passava de 3,3%. Na Suíça, era de 2%. Do lado das receitas, as margens de lucro, apesar da queda dos últimos anos, ainda não eram consideradas elevadíssimas em relação ao que se observava lá fora: no Brasil, a margem de intermediação era de 6,3% sobre o total de ativos; nos EUA era de apenas 3,1%. Liguem-se as duas coisas e surge uma perspectiva clara: se os estrangeiros continuarem, aqui, sendo craques na gestão de custos como são lá fora, estarão perfeitamente confortáveis para pressionar para baixo os preços praticados pelos brasileiros, tomar-lhes clientes e ainda assim ter boas margens de lucro.

Observando a tabela 2, é possível verificar a participação do capital estrangeiro

Tabela 2 - Setor bancário em números.

Itens	1997	1998	VARIAÇÃO(%) 1998/1997
Número de bancos	215	201	-6,51%
Privados nacionais	142	125	-11,97%
Privados estrangeiros ou com controle estrangeiro	46	54	17,39%
Públicos	27	22	-18,52%
Número de agências	16.329	16.060	-1,65%
Número de postos (*)	9.003	8.487	-5,73%
Total de dependências	25.332	24.547	-3,10%
Contas correntes (em milhões)	42,4	44,7	5,42%
Contas poupança (em milhões)	52,1	39,9	-23,42%
Depósitos à vista (em R\$ bilhões)	29,61	29,42	-0,64%
Depósitos de poupança (em R\$ bilhões)	97,06	107,42	10,67%
Depósitos à prazo (em R\$ bilhões) (**)	92,8	93,9	1,19%
Empregos	463.330	435.847	-5,93%
Aposentadorias pagas mensalmente (em milhões)	16,8	17,4	3,57%
Papéis públicos processados (em bilhões)	1,2	1,3	8,33%
Volume de cheques compensados (em bilhões)	2,9	2,7	-6,90%

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária

<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

(\*) Inclui postos de atendimento bancário (PAB), de arrecadação e pagamentos (PAP) e avançados de atendimento (PAA). Não inclui ATM's (*Automated Teller Machines*).

(\*\*) Inclui CDB,RDB, letras de câmbio, letras hipotecárias, exceto aquelas pertencentes às carteiras de

No Brasil, os bancos realizam uma série de tarefas que não costumam ser de sua responsabilidade em outros países. Funcionam como uma grande máquina arrecadadora e pagadora. O processamento manual implicaria custos elevadíssimos. Daqui para a frente, os bancos deverão ser mais criteriosos nos gastos. Na era da superinflação, os *float*” financiavam tudo. Agora, a preocupação com os custos deverá atingir até a outrora intocável área de informática. Os bancos precisam também aumentar suas receitas. Com a estabilidade, o ganho fácil obtido com a inflação deixou de existir e precisa ser compensado de outras formas, como por exemplo pela arrecadação de tarifas. Os empréstimos feitos às pessoas física e jurídica aumentaram em 1998, em relação a 1997, cerca de 2% e 6%, respectivamente.

1999).

### 5.3.2 - FORMA DE ATUAÇÃO DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Pode-se interpretar duas formas de atuação de uma agência bancária: intermediação financeira e prestação de serviços.

A intermediação financeira é composta pelas operações de captação e aplicação, as quais geram um resultado financeiro denominado margem financeira.

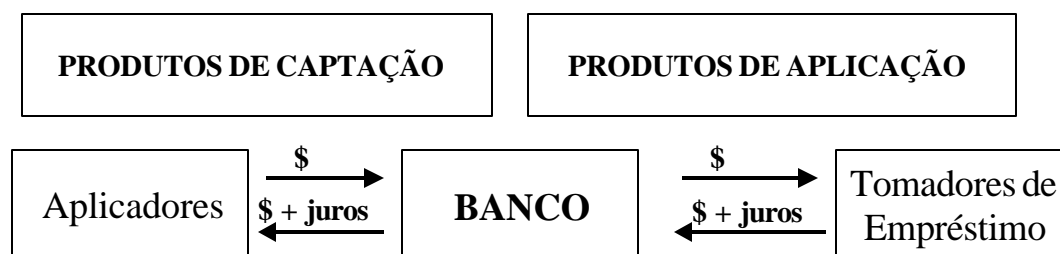
A prestação de serviços é operação remunerada através da cobrança de tarifas.

A captação de receitas se dá pela venda dos produtos bancários (poupança, fundos de investimento, certificado de depósito bancário, etc.) ao mercado e gera custos financeiros aos bancos.

A aplicação de recursos se dá pela oferta de empréstimos ao cliente, gerando, conseqüentemente, receitas financeiras.

A essência da atividade bancária consiste na captação dos recursos dos poupadores no mercado e aplicação junto aos tomadores de empréstimos, caracterizando assim a intermediação financeira, como visto na figura 20. Logo, parece lógico que para existirem as aplicações, é necessário que tenham havido captações.

Figura 20 - A atividade bancária.



Fonte: Cia (1998).

O ganho de um produto bancário é a receita que ele proporciona menos as respectivas despesas de juros. A receita de juros é o valor aplicado à(s) taxa(s) de empréstimo(s) correspondente(s), enquanto a despesa de juros é o valor aplicado à(s)

“Os sistemas de informações de rentabilidade e custos bancários são considerados instrumentos indispensáveis na análise e tomada de decisão relativa a produtos e serviços, clientes e unidades administrativas. Uma das aplicações destes sistemas é a avaliação de desempenho das unidades administrativas, possibilitando implementar uma política de otimização de processos operacionais. Estas informações também são utilizadas para analisar a viabilidade econômico-financeira do lançamento de novos produtos e serviços, bem como para a avaliação da manutenção das atuais estratégias de mercado. As informações de custos são utilizadas, ainda, para base de cálculo da tarifa a ser cobrada pelos serviços prestados. Cada vez mais, os sistemas de informações de rentabilidade e custos estão sendo utilizados ainda para a avaliação e negociação com clientes” (Cia, 1998).

Nas instituições financeiras, os ganhos basicamente advêm das receitas financeiras (ou receitas com intermediação) que decorrem das operações de crédito (ativas) realizadas e pelas receitas de serviços provenientes das tarifas cobradas sobre

Os custos incorridos diferem nos produtos de intermediação e nos serviços. Na intermediação, a essência do negócio está no aluguel e alocação de recursos no mercado. Os custos dos produtos de intermediação podem ser classificados em financeiros, que são os custos com os juros relacionados com a intermediação, e os não financeiros (administrativos), os custos decorrentes de manter uma estrutura para atender ao cliente e gerir os negócios realizados. Já nos serviços bancários são incorridos custos não financeiros (administrativos).

### 5.3.3 - AMBIENTE COMPETITIVO

Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças no modo como as organizações medem e gerenciam seus custos, bem como na forma como avaliam o desempenho de curto e longo prazo. A não introdução das modificações inibirá a capacidade das firmas como competidoras eficientes e efetivas globais (Kaplan, 1997).

Num passado recente, os bancos ganhavam dinheiro graças à inflação. Porém, com a estabilização da economia, o relacionamento Banco-Cliente se alterou muito, provocando mudanças de perfil para prestação de serviços, exigindo qualidade e velocidade.

A estabilização econômica acentua a necessidade dos bancos se diferenciarem nos serviços. Os bancos deverão estar voltados à complementaridade do serviço que o cliente necessita para bem atender o seu objetivo de negócio. Os bancos deverão apresentar-se como parceiros, analisando os benefícios do relacionamento dentro da cadeia de valores das empresas. Desta forma, os bancos atuarão mais como consultores e parceiros das empresas, identificando oportunidades e viabilizando os recursos necessários para aproveitamento das oportunidades pelos clientes.

Apesar do aumento da quantidade de instituições financeiras, no Brasil, em 1993, não houve a correspondência na quantidade de funcionários e agências, conforme

se verifica na tabela 3. As instituições financeiras preocupadas com a estabilidade econômica e a concorrência fizeram ajustes, melhorando a qualidade e produtividade (Yamagata, 1995). A tabela 2 também indica que apesar da evolução observada em 1998, com relação aos bancos estrangeiros, o nível de empregos diminuiu.

Tabela 3 – Evolução do setor bancário no Brasil.

	1988	1993
Número de bancos	111	242
Número de agências	18.541(1989)	17.072
Número de posto de atendimento bancário – PAB	5.115	12.722
Número de funcionários	821.000	673.000

Fonte: Tápias apud Yamagata (1995).

Cálculos do IBGE indicam a queda expressiva de 15,61% para 4,70% da participação do setor financeiro no PIB, após o Plano Real, conforme indica a tabela 4.

Tabela 4 - Índices de participação do setor financeiro no PIB (a custo de fatores).

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
12,78%	10,53%	12,13%	15,61%	12,37%	6,94%	4,70%

Fonte: IBGE. Não inclui seguradoras, bolsa de valores e Banco Central.  
<http://www.febraban.org.br/Dados%20Gerais/Dadosger.htm> (1999).

Conforme a tabela 5, depois de atingir um patamar máximo em 1987 e outro mínimo em 1991, a rentabilidade dos bancos (lucro líquido em relação ao patrimônio ) mostrou tendência de estabilidade, a partir de 1993.

Tabela 5 - Rentabilidade dos bancos (em %).

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
17,9	13,4	19,8	11,7	15,8	12,6	7,0	8,9	12,3	12,7	9,16	13,58	13,16

Fonte: <http://www.febraban.org.br/Dados%20Gerais/Dadosger.htm> (1999).

(\*) Não inclui os bancos: do Brasil, Banerj e Nacional;

(\*\*) Não inclui o Banco do Brasil.

Além da análise da rentabilidade, a redução de custos operacionais é muito significativa no atual ambiente.

A contabilidade de custos, que não é obrigatória para as instituições financeiras, tem um fim gerencial e estratégico e, para tanto, é necessário que as informações dos custos bancários sejam acuradas, relevantes e em tempo certo.

A nova competição e o novo cenário caracterizado pela redução do nível inflacionário provocam uma mudança de visão, na qual os bancos irão ter que cumprir a função de ser um agente meio, provendo capital a um custo barato, a taxas internacionais.

Alcançar vantagens competitivas e aperfeiçoar o controle de seus custos exigem investimentos em atualização tecnológica. Requer também que a administração da tecnologia exerça um papel estratégico no desempenho dos bancos. O acompanhamento e a avaliação permanente do parque tecnológico instalado e das últimas novidades disponíveis no mercado, a análise constante dos benefícios obtidos pela instituição e pelos clientes, a ampliação do número de pessoas beneficiadas pelas facilidades instaladas e a redução dos custos são fatores fundamentais para aumentar o poder de

### 5.3.4 - CONTRIBUIÇÕES DA AUTOMAÇÃO

Os investimentos realizados e orçados em informática e telecomunicações demonstram que o sistema bancário continua fortemente empenhado em ampliar as possibilidades de acesso dos clientes aos serviços financeiros, com comodidade e segurança, devendo manter-se entre os líderes mundiais em automação bancária. As tabelas 6, 7 e 8 descrevem as contribuições expressivas da automação bancária.

Tabela 6 – Facilidades da automação – dezembro/98.

	<b>Realizado (dez/98)</b>
Terminais de caixa instalados no comércio (exclusivamente rede própria)	104.278
Clientes pessoas físicas com " <i>home bank</i> "	2.598.947
Clientes pessoas jurídicas com " <i>home bank</i> "	499.868
Clientes com possibilidade de acesso às centrais de atendimento	40.438.111
Nº de agências com <i>drive banking</i> ( <i>drive thru</i> )	46
Média mensal de consultas por telefone (em URA – Unidade de Resposta Audível, por computador)	49.893.918

Fonte : Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária –

<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

Tabela 7 – Transações com cartões em 1998.

<b>Especificação</b>	<b>Realizado (1998)</b>
Total de clientes com cartões magnéticos (não inclui cartões exclusivamente de crédito)	62.796.874
Volume médio mensal de transações com cartões de débito	307.000.000
Volume médio mensal de transações com cartões de crédito	53.000.000

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária  
<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

Tabela 8 – Investimentos realizados em 1998 (em R\$ milhões).

	<b>Realizado (1998)</b>
Hardware	1.227
Equipamentos/linhas de telecomunicação	176
Softwares adquiridos de terceiros	237
Softwares desenvolvidos no próprio banco	467
<b>Total</b>	<b>2.107</b>

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária  
<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

Os números das transações automatizadas demonstram que os clientes vêm incorporando rapidamente novos hábitos, optando por utilizar os serviços automatizados em relação aos caixas tradicionais das agências. Conforme divulgação feita pela comissão organizadora do CIAB 99 - IX Congresso Internacional de Automação Bancária, merece especial destaque o crescimento, entre 1997 e 1998, das seguintes

- transações automáticas de origem externa de 438 milhões para 560 milhões;
- transações automáticas de origem interna de 1,19 bilhão para 2,34 bilhões;
- transações por auto-atendimento de 2,5 bilhões para 4,1 bilhões;
- pagamentos em terminais colocados no comércio 59,8 milhões para 171,1

Ainda assim, as transações feitas por intermédio de funcionários de agências passaram de 4,0 bilhões em 1997 para 4,8 bilhões em 1998, com crescimento de 21%, refletindo principalmente o aumento no volume de serviços prestados pelos bancos e o uso cada vez mais intensivo das agências por não clientes para pagamentos de contas e tributos (<http://www.ciab.org.br/frdados.htm>, 1999).



A amplitude dos benefícios citados a seguir pode ser avaliada pelos dados apresentados na tabela 9, obtidos em pesquisa realizada junto a bancos múltiplos e comerciais, responsáveis por mais de 90% da rede de agências bancárias do país (<http://www.ciab.org.br/frdados.htm>, 1999).

- facilidade de acesso aos serviços, reduzindo substancialmente sua necessidade de se deslocar até as agências bancárias;
- comodidade para realizar pagamentos, recebimentos e obter informações sobre
- redução dos custos das transações e dos preços dos serviços;
- aumento da segurança pessoal e das transações que realiza por intermédio dos bancos.

Tabela 9 - Transações automatizadas em 1998.

	<b>Realizado (1998)</b>
Transações automáticas de origem externa. Exemplos: débito automático e contas de água, luz, gás e telefone, crédito de salário	560.331.421
Transações automáticas de origem interna. Exemplos: tarifa de fornecimento de talão,	2.348.448.663
Transações via <i>Internet</i>	38.786.674
Transações em <i>home/office banking</i>	442.148.462
Transações por auto atendimento. Exemplos: saque em ATM, saldo em Terminais	4.158.201.462
Transações em ponto de venda no comércio (POS). Exemplos: pagamento em lojas e em supermercados com cartão de crédito	171.128.695
Transações feitas através de funcionários de agências. Exemplos: saque no caixa. pagamento de contas	4.880.762.104
Outras. Exemplos: via central de atendimento, com ajuda de funcionários do banco	199.372.252
<b>Total</b>	<b>12.799.143.733</b>

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária

<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

A ampliação contínua do número de equipamentos instalados em locais cada vez mais próximos de residências e postos de trabalho de seus clientes, disponibilizando serviços por períodos bem mais amplos do que nas agências, constitui a principal contribuição dos bancos para melhorar o atendimento e reduzir as filas. Depois de registrar uma evolução de 19,4% em 1997, o número de equipamentos voltou a crescer 11% em 1998, num salto de 32% em apenas dois anos, passando de 68.037 para 89.829, conforme visto nas tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Atendimento automatizado.

Equipamentos	Em agências no expediente		Em ante-salas		Em quiosques	
	97	98	97	98	97	98
ATMs. (saque/depósito)	963	996	5.508	5.271	1.197	1.845
<i>Cash-dispenser</i>	11.087	20.079	15.223	14.974	598	386
Terminal de depósitos	660	824	3.613	4.369	32	0
Terminal de extrato/saldo	18.362	16.348	9.623	11.886	85	39
Dispensador de cheques	144	176	1.035	2.248	6	7
Total	31.216	38.423	35.002	38.748	1.918	2.277
Equipamentos	Em postos		Total		% de evolução	
	97	98	97	98	97/98	
ATMs. (saque/depósito)	669	1.240	8.337	9.352	12,17%	
<i>Cash-dispenser</i>	7.009	5.899	33.917	41.338	21,88%	
Terminal de depósitos	110	95	4.415	5.288	19,77%	
Terminal de extrato/saldo	4.960	3.141	33.030	31.414	-4,89%	
Dispensador de cheques	6	6	1.191	2.437	104,62%	
Total	12.754	10.381	80.890	89.829	11,05%	

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária

<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

Tabela 11 - Guichês de caixas (dez./98).

Guichês	Realizado (dez/98)
Guichês de caixa automatizados em funcionamento	127.260
Guichês de caixa não automatizados em funcionamento	412
Total de guichês de caixa em funcionamento	127.672

Fonte: Comissão organizadora do Congresso Internacional de Automação Bancária

<http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)

“Este final de século foi marcado pela velocidade do avanço tecnológico. Nas últimas décadas, principalmente, a tecnologia teve impacto direto na organização das instituições financeiras, transformando produtos e serviços, criando novos canais de distribuição, alterando a relação com clientes e delineando um novo perfil para o olusos investimentos em tecnologia permitiram aos bancos disseminar inovadoras formas de atendimento, disponibilizando aos clientes e usuários equipamentos e sistemas interligados. Tecnologias emergentes, como a Internet e recursos multimídia, estão promovendo outra série de mudanças, ampliando mercados, reorganizando o trabalho e introduzindo novas formas de relacionamento com o cliente.

Nessa época de competição global, marcada pelo acirramento da concorrência, é imprescindível que os bancos atualizem permanentemente sua estrutura de automação, informática e telecomunicações, promovam a reciclagem, qualificação e

aperfeiçoamento de seu quadro de funcionários e busquem reduzir seus custos. A manutenção da competitividade está diretamente ligada à eficácia administrativa e à oferta de melhor qualidade no atendimento e nos serviços prestados, com custos

### 5.3.5 - NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A identificação dos custos de forma mais ágil, correta, descentralizada e flexível, passa a ter cada vez mais importância, uma vez que as empresas passam cada vez mais a focar sua atenção nesta informação, para atender às necessidades de um consumidor cada vez mais exigente, num mercado cada vez mais competitivo (Allora e Gantzel, 1996). Esta afirmação se encaixa em qualquer setor de nossa economia, uma vez que as empresas, sejam elas industriais ou de prestação de serviços, passam por profundas transformações do ponto de vista da gestão como um todo.

Nas atividades bancárias, de modo especial, nota-se cada vez mais importante a preocupação com o gerenciamento de seus custos e processos, conforme já dito anteriormente. Com base nas informações de custos, muitas decisões podem ser tomadas. A tabela 12 mostra como os bancos se inserem neste contexto. Nota-se uma ênfase maior dos bancos em relação às indústrias no que se refere a decisões tomadas sobre investimentos, processos, controle de custos e gerenciamento do desempenho. Todas essas decisões, segundo a pesquisa, são tomadas baseando-se nos atuais sistemas de custos, o que revela o quanto que um sistema de custos é importante aos bancos, subsidiando suas tomadas de decisões. Os números apresentados revelam a gama de empresas, dentre as pesquisadas, que usam seu sistema de custos para este fim.

Tabela 12 - Decisões tomadas com base nos atuais sistemas de custos.

<b>Respostas</b>	<b>Empresas Industriais (%)</b>	<b>Bancos (%)</b>
Justificativa de Investimento	28.17	59.09
Compra ou fabricação (terceirização)	39.44	13.64
Mudanças na engenharia de produtos ou processos	42.25	45.45
Estratégias de mercado	49.30	36.36
Análise de novos produtos	52.11	50.00
Controle de custos	56.34	77.27
Gerenciamento de “ <i>performance</i> ”	64.79	72.73
Estabelecimento de <i>preço (pricing)</i>	74.65	31.82

Fonte: adaptado de Allora (1996).

Dos itens apresentados anteriormente, a maioria refere-se às decisões tomadas pela Alta Diretoria do Banco, como por exemplo: investimentos, terceirização, análise de produtos, estratégia de mercado e estabelecimento de preços. Os demais itens, ou seja, os que se referem ao gerenciamento do desempenho e dos custos, pode-se dizer que estão ligados diretamente a uma agência bancária sob a autonomia de seu Gerente Geral. Justifica-se, conseqüentemente, um estudo detalhado dos custos e do desempenho de uma agência bancária, tendo em vista que o próprio Banco se sobressai em relação à indústria quando do uso de seu sistema de custos para este fim: ou seja para o controle dos custos e gerenciamento do desempenho.

Norteadas por estas convicções, esta dissertação propõe, a seguir, uma metodologia para implantação do custeio baseado em atividades para agências bancárias, objetivando fornecer ao gestor das agências, uma melhor visão de seus processos e custos por atividades, com o intuito de obter parâmetros de avaliação de desempenho.

## **5.4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas de serviços e os bancos estão sofrendo, não só no Brasil mas em todo o mundo, verdadeiros abalos, motivados pela globalização, pela rapidez da evolução da tecnologia e pela necessidade de, constantemente, estarem inovando a oferta de produtos.

A revolução dos conceitos e métodos administrativos está forçando os bancos e as empresas, em geral, a otimizarem a utilização dos recursos humanos e materiais, a diminuir os desperdícios e retrabalho e a melhorarem continuamente seus processos

Tendo em vista todas essas exigências do setor bancário, todo gerente de agência deve ter em mãos um eficiente sistema de informações que lhe dê condições de administrar todo o processo bancário de forma a reduzir ou eliminar todos os obstáculos que impeçam a agência de fazer frente a esse ambiente de alta competição.

---

# **PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO BASEADO NA ATIVIDADE**

## **6.1 - INTRODUÇÃO**

Segundo Gil (1991), para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. O modelo refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla e considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Este capítulo propõe uma metodologia de implantação de custeio baseado em atividades, reforçando o sistema de informações de uma agência bancária. As etapas de implantação do ABC propostas neste trabalho foram determinadas com o intuito de fornecer suporte para o gerenciamento de desempenho de uma agência bancária.

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

## **6.2 - ABORDAGENS DE IMPLANTAÇÃO DO ABC**

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

Neste item são abordadas algumas metodologias de implantação de ABC.

Player et al. (1997) descrevem uma metodologia apresentada no quadro 5, que requer oito passos.

Quadro 5 - Metodologia de Player et al. para implantação do ABC.

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

Fonte: Player et al. (1997).

Segundo Boisvert (1999), a concepção de um sistema de contabilidade por atividades (ou ABC) corresponde a uma série de etapas cuja ordem de execução difere de acordo com quem concebe o sistema. Além disso, a elaboração da contabilidade por atividades geralmente se inclui no contexto mais amplo da concepção de um sistema de gestão (planejamento e controle) dos custos empresariais. Para ele, esses são os passos essenciais para implantação de ABC, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - Metodologia de Boisvert para implantação do ABC.

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

Fonte: Boisvert (1999).

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

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

Compton (1996) apresenta etapas que ele julga necessárias num processo de implantação de ABC, apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Metodologia de Compton para implantação do ABC.

<b>Etapas</b>
• Obter apoio e compromisso da administração e dos usuários para com o ABC.
• Estabelecer uma meta para o projeto.
• Organizar uma equipe de administração do projeto, embasar as análises na visão horizontal e vertical da empresa associadas, e definir um líder para o projeto, que conheça a empresa e que tenha prévio conhecimento de ABC.
• Planejar o projeto, definindo as tarefas necessárias para executá-lo.
• Treinar administração, implementadores e usuários.
• Coletar informações para definir as atividades desempenhadas na empresa.
• Desenvolver um modelo de sistema ABC, com os recursos, atividades, direcionadores de custos, elementos de custos (o valor de cada recurso que cabe a cada atividade) e objetos de custo.
• Processar o modelo, efetuando as distribuições de custos.

Fonte: Compton (1996) apud Gasparetto (1999)

Sharmam (1993) apresenta um processo de implantação, em nove etapas, conforme descrito no quadro 8.

Quadro 8 - Metodologia de Sharman para implantação do ABC.

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

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

Bharara e Lee (1996) apresentam uma metodologia em dez fases, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Metodologia de Bharara e Lee para implantação do ABC.

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

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

A seguir, é apresentada outra metodologia de implantação de ABC, vista no quadro 10, sugerido por ABC/ABM Tutor (1996), com objetivos de utilização para ABM.



Quadro 10 - Metodologia de ABC/ABM Tutor para implantação do ABC.

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

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

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

Mabberley (1998) coloca sua abordagem de auxílio aos sistemas de informações baseado na atividade, apresentada no quadro 11. A abordagem de desenvolver e implantar um sistema de informação baseado na atividade inclui seis fases com um total de 24 passos:

Quadro 11 - Vinte e quatro passos para um sistema de informação baseado na atividade.

Passo	Tarefas
1. Iniciar o projeto.	1. Definir os objetivos do projeto 2. Definir a estrutura do projeto 3. Desenvolver o caso do negócio. 4. Gerar planos de projeto detalhados.
2. Definir componentes de dados.	1. Definir objetos de custos 2. Combinar dicionários de atividade 3. Determinar os direcionadores de custo e processos de negócios. 4. Identificar medidas de atividade.
3. Colher os dados.	1. Definir especificações de dados detalhada 2. Identificar fontes de dados 3. Determinar meios de coleta de dados. 4. Começar coleta de dados.
4. Desenvolver um sistema de informação baseado na atividade.	1. Definir relatórios informativos 2. Selecionar e instalar um software 3. Desenvolver dados estáticos e interfaces 4. Carregar dados e testar capacidade informada.
5. Reunir informação baseada na atividade.	1. Nomear custos e atividades 2. Vincular atividades para objetos de custo. 3. Calcular contribuição 4. Estimar o valor agregado.
6. Usar a informação.	1. Produzir e apresentar a informação 2. Demonstrar benefícios imediatos. 3. Encorajar ação apropriada. 4. Assegurar progresso continuado.

Fonte: Mabberley (1998).

## 6.3 - AVALIAÇÃO DAS ABORDAGENS

Conforme se observou nas abordagens anteriores, de diferentes autores, as etapas básicas citadas por Kaplan, relatadas no item 4.1.5 deste trabalho, foram observadas. No entanto, estas abordagens merecem ser avaliadas, conforme o quadro 12, afim de subsidiar a metodologia proposta por este trabalho.

Para efeito de avaliação das abordagens descritas, alguns itens considerados como principais são citados e a partir deles é que se analisa se o autor abordou ou não em sua metodologia. As abordagens de implantação do ABC propostas são confrontadas aos critérios de avaliação agrupados conforme o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). No entanto, a execução de cada abordagem pode conter o ciclo PDCA. Vale destacar que, o objetivo desta avaliação é estabelecer os pontos de união das diferentes abordagens, subsidiando a proposta de uma nova metodologia.

Quadro 12 - Critérios de avaliação das abordagens de implantação do ABC.

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

Legenda de relacionamento:

⊙ - forte: amplamente contemplado;

○ - médio: parcialmente contemplado.

Os autores analisados comentam, com mais ênfase, as fases de definição de escopo, coleta de dados, elaboração e processamento do modelo. Todos descrevem, amplamente, as fases de planejamento e execução, conforme critérios de avaliação adotados no quadro 12. No entanto, não se preocupam com a avaliação e implementação de melhorias na metodologia abordada, com exceção de alguns que descrevem, parcialmente, em seu roteiro.

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

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

## **6.4 - PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO BASEADO NA ATIVIDADE**

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

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

A metodologia proposta por esta dissertação é elaborada a partir da observação dos pontos básicos e essenciais citados na revisão bibliográfica deste trabalho e a partir da avaliação dos tópicos das metodologias citadas acima, agregando algumas fases que

não foram exploradas pelos autores citados. As fases 1 e 2 compreendem o PLANEJAMENTO do projeto, a fase 3 refere-se à sua EXECUÇÃO, a fase 4 é a AVALIAÇÃO da metodologia e a fase 5 constitui a implementação de AÇÕES DE MELHORIAS, conforme se identifica no quadro 13.

Quadro 13- Metodologia proposta para implantação do ABC

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

A metodologia para custeio baseado em atividades, para fins de gerenciamento de custos, proposta no quadro 13, será melhor detalhada conforme itens abaixo.

#### 6.4.1 - PRIMEIRA FASE: PLANEJAMENTO:

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

#### 6.4.1.1 - INICIAR O PROJETO

##### 6.4.1.1.1 - DESCREVER O ESCOPO E OS OBJETIVOS DO PROJETO:

O ABC é, fundamentalmente, uma abordagem analítica para o estudo das atividades de uma organização e seu custo e benefício associado. Sua relevância para o gerenciamento do negócio depende da compreensão do uso da informação. É importante que a administração use a informação no contexto e entenda a abordagem sobre a qual foi feita. A administração deve avaliar o que a empresa necessita e o que é possível com o tempo e os recursos disponíveis.

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

##### 6.4.1.1.2 - IDENTIFICAR E AVALIAR AS NECESSIDADES DO ABC:

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

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

- Entrevistas: é o elemento-chave para o desenho e implementação do ABC, conduzidas sob a forma de diálogo, pois as informações fluem nos dois sentidos, possibilitando um melhor conhecimento sobre o ABC. Apesar de mais demoradas e mais caras, as entrevistas são mais eficazes para o sucesso

#### 6.4.1.2.2 - DEFINIR ATIVIDADES :

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

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

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

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

#### 6.4.1.2.3 - DEFINIR DIRECIONADORES :

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

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

- Para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades – são os direcionador de recursos.



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

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

#### 6.4.1.2.4 - DEFINIR OBJETOS DE CUSTO:

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

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

#### 6.4.1.2.5 – OBTER OS DADOS DE CUSTO:

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

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

#### 6.4.1.2.6 - DEFINIR O *SOFTWARE*:

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

#### 6.4.1.2.7 - INTEGRAR AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS:

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

### 6.4.2 - SEGUNDA FASE: EXECUÇÃO

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

#### 6.4.2.1 - PROCESSAR E ANALISAR O PLANO DE AÇÃO

##### 6.4.2.1.1 - PROCESSAR OS DADOS:

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

##### 6.4.2.1.2 - INTERPRETAR OS RESULTADOS:

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

### 6.4.3 - TERCEIRA FASE: AVALIAÇÃO

#### 6.4.3.1 – VERIFICAR O *SOFTWARE* E A METODOLOGIA

##### 6.4.3.1.1 - AFERIR PERIODICAMENTE O *SOFTWARE*:

O gestor ou coordenador do projeto precisará, periodicamente, aferir o *software*, a fim de evitar qualquer tomada de decisão baseada em resultados errados.

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

#### 6.4.3.1.2 - AVALIAR A METODOLOGIA SUBSIDIANDO PROPOSTAS DE MELHORIA:

O gestor ou coordenador do projeto precisará, periodicamente, avaliar a metodologia, no sentido de verificar se os propósitos iniciais, descritos no objetivo do projeto, continuam sendo atendidos. Caso ocorra, ou existam fortes tendências de resultado distorcido com o propósito inicial, recomenda-se ações a serem implementadas para adequação e otimização da metodologia de forma que assegurem o seu progresso continuado.

### 6.4.4 -QUARTA FASE: IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA

#### 6.4.4.1 - IMPLEMENTAR AÇÕES VISANDO A MELHORIA DA METODOLOGIA

##### 6.4.4.1.1 - PROMOVER AJUSTES QUE GARANTAM A CONFIABILIDADE DO SOFTWARE:

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

#### 6.4.4.1.2 - IMPLEMENTAR AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NA METODOLOGIA:

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

## FINAIS

A proposta da metodologia para gerenciamento baseado na atividade, colocada neste capítulo, foi fruto de estudo de abordagens de autores distintos. Foi feita a avaliação destas abordagens e verificou-se que algumas etapas, julgadas importantes, poderiam ser acrescentadas. Fez-se, então, a descrição destas novas fases, incorporadas às demais que já haviam sido citadas.

A avaliação das abordagens baseou-se no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), ou seja, foram previstas fases de Planejamento, Execução, Avaliação e Implementação de ações de melhoria, permitindo assim a proposta de uma metodologia de implantação de ABC. Todas estas fases foram consideradas importantes para o sucesso da implantação. No entanto, as fases de avaliação e implementação de melhorias podem ser concretizadas após o acompanhamento da metodologia durante um determinado tempo, pois os resultados obtidos fornecem subsídios para a sua avaliação e melhoria.

## **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA**

O sétimo capítulo verifica a aplicabilidade da metodologia proposta. Para isso, está dividido em duas partes, sendo que a primeira descreverá sobre a unidade de pesquisa e a segunda será a aplicação da metodologia proposta. As etapas da aplicação da metodologia contemplam o roteiro proposto por Gil (1991), conforme citado na página 14.

### **7.1 – DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA**

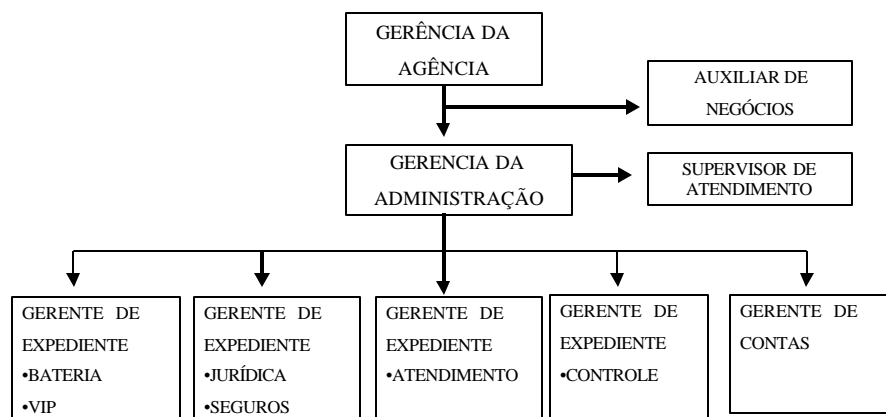
#### **7.1.1 - APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho foi desenvolvido numa agência bancária. Trata-se de um Banco que tem, em média, 123 clientes por funcionário, os quais se classificam em Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo. Os principais clientes da agência estudada classificam-se em Pessoas Físicas, que representam 97% do total e apresentam um bom nível de instrução, proporcionando elevado índice de auto-atendimento.

O Banco apresenta, em média, agências com 20 funcionários e possui, no total, 73.000 funcionários. O Banco apresentou uma média de 1,27 cursos por funcionários em 1999, enquanto a agência analisada nesta dissertação apresenta, em média, 1,5 cursos por funcionário ao ano e tem, em média, 280 clientes por funcionário. A rentabilidade média dos funcionários da agência está 3,44 vezes acima da média da

A estrutura gerencial desta agência bancária compreende áreas de atuação distintas entre si. Porém, todas trabalham sempre em conjunto e sob a supervisão de um gerente geral, conforme demonstrado no organograma citado na figura 21 a seguir.

Figura 21 – Organograma da Agência



Os principais produtos e a participação relativa de cada um deles na receita total da agência são apresentados na tabela 13.

Tabela 13 – Participação relativa dos produtos na receita , por grupos:

<b>1. Produtos de Captação</b>	<b>Proporção (%)</b>
Depósitos a prazo	7
Depósitos a vista com compulsório	9
Depósitos a vista sem compulsório	9
Mercado aberto	2
Poupança	72
<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>2. Produtos de Aplicação</b>	<b>Proporção (%)</b>
Cheque especial PF	60
CDC	29
Operações diversas – normais	4
Outros	4
Cheque especial PJ	3
<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>3. Serviços</b>	<b>Proporção (%)</b>
Fundos de Investimentos	51
Cartão de Crédito	15
Receita por conta de terceiros	10
Seguros	7
Receita por conta de outros bancos	5
Outros	13
<b>Total</b>	<b>100</b>

Nota-se, pelos dados obtidos, que os maiores produtos geradores de resultado são:

- Poupança: 72% da receita dos produtos de captação, equivalente a 17% da receita
- Cheque especial PF: 60% dos produtos de aplicação, equivalente a 21% da receita
- Fundos de investimentos: 51% dos serviços, equivalente a 21% da receita total da

Nota-se, também, conforme tabela 14, que as maiores tarifas são provenientes dos Fundos de Investimentos – Aplicação de Curto Prazo e as maiores despesas são com pessoal.

Tabela 14 - Composição das tarifas e despesas.

	(%)
<b>CONTROLE DE TARIFAS</b>	
Fundos de investimentos – Aplicação de curto prazo	31
Cartão de crédito	14
Cheque especial tradicional	10
Fundos de investimentos - FIX 60	8
Depósitos a vista com compulsórios	7
Receita por conta de terceiros – carnês e assemelhados – concessionárias	5
Cobrança	3
Outras	23
Total	100
<b>CONTROLE DAS DESPESAS</b>	
	(%)
Despesa de pessoal	89
Imóveis de uso	3
Segurança	2
Depreciação	2
Outras	5
Total	100

Uma das metas da agência é a cobertura de 75% de sua despesa de pessoal com a arrecadação de tarifas. Esse foco sinaliza aos funcionários o seu grau de participação no resultado da agência. Isso implica dizer que “não importa o quanto a agência está vendendo, mas sim o quanto ela está ganhando”, conforme visão do atual gerente geral

São apresentados, na tabela 15, alguns resultados que demonstram o empenho das pessoas em atingir essa meta. No ano analisado de 1999, verifica-se:



Tabela 15 – Controle da proporção de receita de tarifas *versus* despesa de pessoal.

MESES	TARIFAS	DESP. PESSOAL	TARIFA / DESP. PESSOAL
JAN	1.858,53	3.517,96	53%
FEV	2.055,18	3.732,76	55%
MAR	2.554,27	3.545,07	72%
ABR	2.680,00	3.664,73	73%
MAI	2.929,04	3.819,67	77%
JUN	2.912,69	3.603,47	81%
JUL	2.883,58	3.815,04	76%
AGO	3.580,29	3.617,02	99%
SET	3.194,29	3.641,18	88%
OUT	3.025,73	3.412,87	89%
TOTAL	27.673,60	36.369,78	76%

Este relatório permite ao gestor verificar se os recebimentos das tarifas geradas pelas vendas de serviços são equivalentes (ou próximos) às despesas de pessoal. Para a agência bancária, este dado é de suma importância, já que representa uma das metas a

É importante ressaltar que todos os dados de custos da agência bancária apresentados nesta dissertação são fictícios. Utilizou-se, para tanto, um divisor em todos os números apresentados, afim de não espelhar a realidade e, ao mesmo tempo, manter a

## 7.1.2 - O ATUAL SISTEMA DE CUSTOS

O Banco utiliza o custeio variável, ou seja, apenas as despesas identificáveis com os produtos e que variam em função dos volumes transacionados, por exemplo: despesas financeiras, despesas de oportunidades, *royalties*, despesas administrativas - custo variável.

As demais despesas, ou seja, aquelas não identificáveis com os produtos, são consideradas como despesas estruturais da agência – são as despesas administrativas – e estão sob a responsabilidade de cada agência, ou seja, quanto melhor for o controle dessas despesas, melhor será o resultado final da agência no período e, conseqüentemente, melhor será o seu desempenho. Este é o grande motivo para que a gerência dê uma atenção especial para este grupo das despesas, pois elas irão influenciar diretamente o seu resultado e podem, ao mesmo tempo, ser controladas pela agência.

Dentre as despesas administrativas, destaca-se a despesa de pessoal, que representa em torno de 90% do total.

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

No entanto, os custos da agência são divididos da seguinte forma:

✓ CUSTOS VARIÁVEIS:

- Despesa Financeira de Captação
- Despesa de Oportunidade
- Custos Variáveis
- Serviços Internos

✓ CUSTOS FIXOS:

- Despesas administrativas

A composição dos custos da agência estudada podem ser visualizados na tabela 16. Pode-se notar que a parte controlável pela agência, ou seja, as despesas administrativas, variam em torno dos 30% do custo total.

Tabela 16 - Dados de Custos da agência bancária – ano de 1999 (em R\$)

DESCRIÇÃO DA DESPESA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Despesa financeira de captação	(9.585,60)	(10.702,22)	(6.559,96)	(6.565,38)	(5.722,11)
Despesa de oportunidade	(1.544,35)	(1.183,14)	(1.308,67)	(1.028,54)	(990,27)
Custos variáveis	(354,38)	(344,53)	(370,16)	(341,58)	(354,30)
Serviços internos	(500,71)	(458,13)	(512,75)	(528,71)	(537,58)
PCLD	(108,69)	(687,38)	147,13	190,60	(248,96)
Despesas administrativas	(3.963,73)	(4.244,24)	(4.063,09)	(4.187,15)	(4.532,88)
<b>TOTAL</b>	<b>(16.057,46)</b>	<b>(17.619,64)</b>	<b>(12.667,50)</b>	<b>(12.460,76)</b>	<b>(12.386,10)</b>

DESCRIÇÃO DA DESPESA	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Despesa financeira de captação	(6.048,91)	(5.769,89)	(6.141,93)	(6.251,27)	(9.556,07)
Despesa de oportunidade	(1.012,61)	(944,48)	(828,23)	(1.325,22)	(1.520,89)
Custos variáveis		(371,60)	(369,24)	(373,44)	(374,44)
Serviços internos	(533,51)	(491,27)	(474,53)	(492,78)	(541,42)
PCLD	(157,95)	8,65	(493,69)	(122,73)	(60,93)
Despesas administrativas	(4.083,95)	(4.411,67)	(4.167,42)	(4.072,09)	(3.992,16)
<b>TOTAL</b>	<b>(11.836,93)</b>	<b>(11.980,26)</b>	<b>(12.475,04)</b>	<b>(12.637,53)</b>	<b>(16.045,91)</b>

Mensalmente, é feito um acompanhamento dos relatórios gerados pelo Sistema Integrado de Informações do Banco. Este sistema é de livre acesso a todos os funcionários e serve como instrumento de apoio ao gerente da agência para se informar

sobre o desempenho da agência e controle dos seus custos. Todos os gerentes da agência têm acesso às informações, no momento em que precisam e todas as informações são consideradas de fonte segura. Quando ocorre qualquer alteração ou inconsistência de informação, a mesma é corrigida imediatamente.

Seguem alguns relatórios que foram considerados essenciais ao gerenciamento da agência, pois trazem números já consolidados referentes ao seu desempenho global.

### 7.1.2.1 - RELATÓRIOS FINANCEIROS

**1. Resultado da Unidade** – Apresenta a demonstração consolidada dos componentes de resultado da agência, num determinado mês. Permite o acompanhamento dos desvios entre os valores previstos e os realizados desses componentes.

Tabela 17 – Resultado da unidade

ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA UNIDADE									
2º SEMESTRE - ANO 1999					VALORES EM REAIS (R\$)				
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM. 2º SEM.	ACUM. 1º SEM.	ACUM. ANUAL
(+) Receita Financ.de Aplicação	2.870,16	2.839,75	3.131,35	3.109,44	0,00	0,00	11.950,69	20.636,24	32.586,93
(+) Receita Financ.de Oportunidade	7.687,56	8.069,47	8.356,64	12.018,99	0,00	0,00	36.132,65	60.802,35	96.935,00
(-) Despesa Financ.de Captação	-5.769,89	-6.141,93	-6.251,27	-9.556,07	0,00	0,00	-27.719,16	-45.184,18	-72.903,35
(-) Despesa Financ.de Oportunid.	-944,48	-828,23	-1.325,22	-1.520,89	0,00	0,00	-4.618,82	-7.067,59	-11.686,40
<b>= Margem Financeira Bruta</b>	<b>3.843,35</b>	<b>3.939,05</b>	<b>3.911,49</b>	<b>4.051,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.745,36</b>	<b>29.186,82</b>	<b>44.932,18</b>
(-) Provisão para Risco	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Margem Financeira Líquida</b>	<b>3.843,35</b>	<b>3.939,05</b>	<b>3.911,49</b>	<b>4.051,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.745,36</b>	<b>29.186,82</b>	<b>44.932,18</b>
(+) Receita de Serviços	3.101,17	3.796,64	3.565,45	3.306,85	0,00	0,00	13.770,12	16.068,68	29.838,80
(+) Outros Componentes Resultado	111,25	116,62	274,38	162,40	0,00	0,00	664,65	761,24	1.425,89
(-) Custos Variáveis	-371,60	-369,24	-373,44	-374,44	0,00	0,00	-1.488,71	-2.138,67	-3.627,38
<b>= Margem de Contribuição</b>	<b>6.684,18</b>	<b>7.483,08</b>	<b>7.377,89</b>	<b>7.146,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>28.691,42</b>	<b>43.878,06</b>	<b>72.569,48</b>
(-) Despesas Admin./Desp. Ger.	-4.411,67	-4.167,42	-4.072,09	-3.992,16	0,00	0,00	-16.643,35	-25.074,53	-41.717,87
(-) Serviços Internos	-491,27	-474,53	-492,78	-541,42	0,00	0,00	-2.000,00	-3.071,38	-5.071,38
(-) Fluxo Despesa PCLD	8,65	-493,69	-122,73	-60,93	0,00	0,00	-668,69	-865,25	-1.533,95
<b>= RESULTADO DA UNIDADE</b>	<b>1.789,89</b>	<b>2.347,44</b>	<b>2.690,29</b>	<b>2.551,76</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9.379,39</b>	<b>14.866,90</b>	<b>24.246,28</b>

**2. Resultado por Produto** – Permite a análise da contribuição de cada produto no resultado geral da Agência. Esta informação individual irá compor a informação do

Tabela 18 - Resultado por produto

EXEMPLO: PRODUTOS DE APLICAÇÃO – CHEQUE ESPECIAL	
( + ) Receitas de Aplicação	79.50
( - ) Despesas de Oportunidade	-17.50
( + ) Receitas de Oportunidade	-
( - ) Despesas de Captação	-
( = ) Margem Financeira Bruta	62.00
( - ) PCLD	-
( = ) Margem Financeira Líquida	62.00
( + ) Receitas de Serviços	21.00
( - ) Custos Variáveis	-
( = ) Margem de Contribuição	83.00
( - ) Custos Fixos Identificados	-
( = ) Contribuição do Produto	83.00

Existe uma preocupação do Banco em relação ao cálculo do custo fixo identificado diretamente ao produto. No entanto, não foi apresentada nenhuma técnica para este rateio até o presente momento. Como esta dissertação não objetiva o custeio do produto, esta lacuna apresentada pelo sistema de informações do Banco não poderá ser preenchida pela metodologia proposta nesta dissertação.

3. **Rentabilidade dos clientes** - É um relatório gerado a partir dos mesmos dados do resultado da agência ou do produto, ou seja, da movimentação dos serviços oferecidos. Possui informação ordenada por clientes, em vez de produtos. É importante que se conheça bem os seus clientes potenciais e este relatório é, sem dúvida, um instrumento muito eficaz para o acompanhamento do perfil do cliente.

#### 7.1.2.2 - RELATÓRIO DE PRODUTIVIDADE

É um relatório que permite, ao gestor, o controle do número médio de produtos vendidos por funcionário. É interessante ressaltar que, para a atual gerência da agência, o mais importante não é a quantidade de produtos ou serviços vendidos, mas sim o quanto a agência está ganhando com suas transações. A meta principal é maximizar o

ganho para a agência. Conclui-se, então, que esta produtividade não está ligada somente à quantidade produzida, mas também aos resultados provenientes desta produção.

### 7.1.3 - O ATUAL MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### 7.1.3.1 – DADOS INICIAIS

A agência analisada se preocupa com o desempenho dos funcionários há mais de duas décadas. As atividades desenvolvidas pela organização exigem contato direto com os clientes; esta característica levou a organização a buscar o comprometimento dos funcionários através do uso de um Modelo de Avaliação Profissional

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

O **objetivo** desse modelo de avaliação de desempenho é promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações e, assim, direcionar o desempenho para o alcance de resultados globais da empresa.

A avaliação de desempenho da agência tem como referencial teórico o *Balanced Scorecard*, o qual foi apresentado no capítulo 4 desta dissertação. Esta avaliação é acompanhada por meio da observação de cinco perspectivas:

- **estratégia e operações:** alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos.
- **resultado econômico:** capacidade de gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.
- **satisfação do cliente:** atendimento às necessidades da clientela, voltando-se para o incremento dos negócios, nas fases de organização do atendimento, venda e pós-venda.
- **comportamento organizacional:** contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo.

- **Processos internos:** contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.

O desempenho precisa ser permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais. Esta pontuação é feita em termos de Metas e Fatores de Desempenho para as cinco perspectivas, conforme visto no quadro 13.

As metas são uma dimensão caracterizada por informações sistematizadas que comparam o desempenho alcançado com o planejado ou por dados provenientes de pesquisas;

Os fatores de desempenho são padrões de atuação observáveis no dia-a-dia de trabalho, com base em acordo previamente elaborado entre avaliador e avaliado.

**Quadro 14** - Descrição das metas.

PERSPECTIVAS	MEDIDAS	
	METAS	FATORES DE DESEMPENHO
Estratégia e Operações	Metas Estratégicas	Matriz de Fatores
Resultado Econômico	Resultado	
Satisfação do cliente	Pesquisa de Satisfação do Cliente	
Comportamento Organizacional	Pesquisa de Comportamento Organizacional	
Processos Internos	Indicadores de Melhoria de Processos	

As informações relativas ao desempenho compõem a Avaliação Profissional, formada pela pontuação nas cinco perspectivas, relacionadas com o desenvolvimento dos negócios, das operações e dos processos de trabalho.

Todos os funcionários têm seu desempenho acompanhado pela mensuração e, para tanto, são agrupados da seguinte forma:

- **Gerenciamento:** responsáveis pela gestão de sua área; serão avaliados conforme o seu resultado.
- **Administração:** ocupam o primeiro nível hierárquico de um setor; são avaliados conforme o resultado de sua área em todas as perspectivas;
- **Assessoramento:** responsáveis pelas atividades eminentemente técnicas; são avaliados conforme a contribuição individual para o resultado do seu setor;
- **Execução:** responsáveis pelas atividades eminentemente operacionais e de responsabilidade reduzida; são avaliados conforme a contribuição individual para o resultado do seu setor.

Os fatores de desempenho têm pesos pré-estabelecidos, que têm como base a visão estratégica da empresa. Sua mensuração, em todas as perspectivas e em todos os grupamentos, é feita através de uma *Matriz de Fatores*, conforme visto na tabela 19.

Tabela 19 - Pesos pré definidos das perspectivas - Matriz de fatores:

Perspectivas	Peso	Perspectivas	Peso
Satisfação do Cliente		Resultado Econômico	
Conhecimento da clientela	20	Competência Técnica	20
Receptividade	10	Espírito Empreendedor	10
Iniciativa	10	Negociação	10
Priorização do cliente	10	Análise do Negócio	10
Conhecimento dos serviços	30	Produtividade	30
Comportamento Organizacional		Processos Internos	
Liderança	20	Adaptação à mudança	10
Comunicação	10	Criatividade	10
Desenvolvimento de equipe	10	Controle	10
Aperfeiçoamento do pessoal	20	Decisão	20
Trabalho em equipe	20	Organização	10
Relacionamento interpessoal	30	Planejamento	30
Autodesenvolvimento	20	Excelência do trabalho	10
Estratégia e Operações			
Articulação	10		
Compromisso	20		
Flexibilidade	10		
Visão sistêmica	30		

As metas, que podem ser compartilhadas ou individuais, são formuladas em termos de quantidade, qualidade, custo e prazo e são registradas na *Matriz de Metas*, conforme tabela 20.

Tabela 20 - Controle das Metas - Matriz de metas

Equipe:      funcionário:						
Descrição	Esperado	Realizado	% atingido	Conceito	Peso	Pontuação
Meta 1						
Meta 2						
Meta n...						
				TOTAL:		
Conceito Médio Ponderado:						

As metas recebem conceitos conforme a classificação da Régua de Dispersão, a

Tabela 21 – Régua de Dispersão

Percentual de Realização da Meta	Conceito
40% ou menos	1
40% a 75%	2
75% a 95%	3
95% a 105%	4
105% a 140%	5
140% ou mais	6

Há pesos que representam a contribuição para o desempenho de cada setor em cada uma das perspectivas:

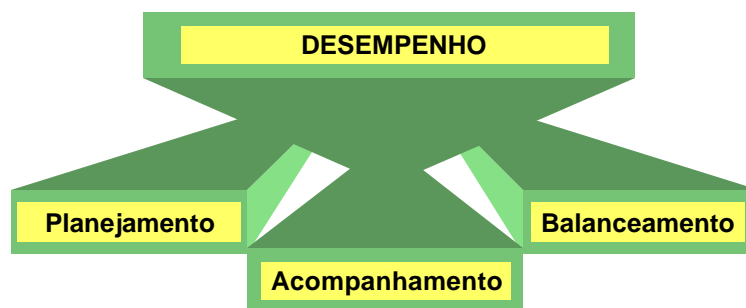
- **Estratégia e operações:** O desempenho da Administração é mensurado com base nas metas estratégicas definidas para o setor. A pontuação do grupamento Gerenciamento é apurada com base na totalização das metas atribuídas para a equipe sob sua responsabilidade.
- **Resultado econômico:** a mensuração é realizada com base no orçamento por meio de indicadores de desempenho do setor. O resultado de cada setor impactará, de forma ponderada, a pontuação de todos os funcionários, em função do grupamento e da responsabilidade funcional.
- **Satisfação do cliente:** o desempenho é apurado por meio de pesquisa de satisfação de clientes e a pontuação é ponderada conforme o grupamento funcional.
- **Comportamento organizacional:** o desempenho é mensurado a partir de pesquisa confidencial junto aos funcionários de cada setor. Esta pesquisa impactará o desempenho dos grupamentos Gerenciamento e Administração. Os outros grupamentos serão impactados somente pelos *fatores de desempenho*.
- **Processos internos:** o desempenho é apurado a partir de indicadores de melhoria de processos e a pontuação é ponderada conforme o grupamento.



### 7.1.3.2 – ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO:

O modelo de avaliação de desempenho é um ciclo contínuo de 3 etapas descritas na figura 22.

Figura 22 – Etapas da avaliação de desempenho da agência bancária



O início de todo o processo é o **Planejamento**. O comitê de Administração desdobra as metas de cada setor entre as equipes e, em seguida, os funcionários. Essas metas devem ser negociadas (para o compromisso de todos), objetivas (para se conhecer onde se quer chegar), desafiadoras (para estimular o desenvolvimento profissional), verificáveis (para que a mensuração do desempenho seja fidedigna) e flexíveis (para que possam ser adaptadas à realidade do mercado). Os funcionários que exercem atividades semelhantes devem ser avaliados pelo mesmo conjunto de fatores.

O **Acompanhamento** acontece ao longo de todo o período de avaliação, onde se faz necessário coletar informações, interpretá-las, ajustar rumos e agir no sentido de aperfeiçoar o desempenho. Trata-se de uma oportunidade de crescimento tanto para o avaliador quanto para o avaliado.

O **Balanceamento** é a última etapa, onde são verificados o alcance das metas e em que medidas foram atendidos os padrões de desempenho pré-estabelecidos.

### 7.1.3.3 - EXEMPLOS DE ATRIBUIÇÃO DOS CONCEITOS:

**METAS:**

As metas planejadas são comparadas com as metas realizadas.

Exemplo: aumentar o faturamento para \$1.000,00

Faturamento planejado: \$ 1.000,00

Faturamento realizado: \$ 800,00

Percentual de realização: 80%

Utilizando a régua de dispersão (tabela 21), o conceito obtido é 3.

Faz-se uma média ponderada entre os conceitos com os pesos estabelecidos durante o planejamento para calcular o conceito final, o qual é incorporado à perspectiva *Estratégia e Operações*, dimensão *Metas*.

#### FATORES:

A comparação do desempenho observado com os padrões estabelecidos dá origem a um dos seguintes conceitos:

2. Não atendeu
3. Atendeu parcialmente
4. Atendeu plenamente
5. Superou

Utiliza-se o conceito 1 para situações extremas de não-atendimento e o conceito 6 para um nível excepcional de superação

O registro de todos os fatores será feito após a comparação do desempenho planejado com o realizado, utilizando-se da *Matriz de Fatores*. Após o registro, é feita uma média ponderada em cada perspectiva. Os conceitos ponderados são transformados

*Matriz de Balanceamento* (tabela de pesos que reflete a priorização estratégica da empresa para a avaliação de desempenho de seus funcionários).

#### 7.1.3.4 - ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Foi efetuado um levantamento junto ao gerente da agência, por meio de entrevistas e consultas a documentos, o que permitiu tirar algumas conclusões com relação aos benefícios gerados pelo uso desse modelo de avaliação.

As declarações dos colaboradores da organização quanto às principais vantagens do atual modelo de avaliação profissional foram:

- diminui o grau de subjetividade existente no antigo método de avaliação de desempenho profissional;

- possibilita a auto-análise dos colaboradores;
- promove o auto desenvolvimento dos colaboradores aliado à busca do sucesso da empresa;
- subsidia os gerentes na identificação dos pontos críticos, das circunstâncias que devem ser mudadas, do que deve ser revisto, de como planejar a forma mais eficiente e controlar as ações propostas e implementadas;
- fornece à alta administração dados para o desdobramento de estratégias de premiação e estímulos, a fim de alcançar a visão traçada;
- acompanha a evolução do desempenho individual;
- permite o *benchmarking* interno entre os setores;
- contribui para a melhoria dos resultados organizacionais, devido a estimular a concorrências interna;
- associa os objetivos definidos pela organização para os colaboradores aos objetivos

As evidências apresentadas ao longo da pesquisa vêm ao encontro da filosofia proposta por Kaplan & Norton (1997) para viabilizar os processos gerenciais críticos:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O ciclo recomeça com a visão voltada para um nível cada vez mais alto de desempenho, pois o objetivo é a EXCELÊNCIA, construção que se dá no dia-a-dia da referida agência bancária.

Apesar do modelo de avaliação de desempenho do Banco transpor os modelos baseados em informações financeiras, sugere-se o estudo de uma metodologia que auxilie as tomadas de decisões na agência bancária, no que se refere ao gerenciamento dos custos. Considera-se o modelo de avaliação de desempenho adotado pelo banco como insuficiente no que se refere à análise dos custos das agências, pois o mesmo se limita às análises de metas e fatores de desempenho. Neste sentido, conclui-se que o ABC pode ser incorporado aos sistemas gerenciais utilizados por estas agências.

#### 7.1.4 - OPORTUNIDADES DE UM NOVO SISTEMA

A abordagem da avaliação de desempenho utilizada pela agência bancária demonstrou elevada aceitação entre os funcionários no sentido de buscar transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-e-efeito e o que está sendo feito de maneira correta ou errada.

Nesse sentido, reforça a oportunidade de implantação de um modelo de avaliação empresarial composto de indicadores financeiros e não-financeiros de todas as áreas operacionais. Este modelo de avaliação permite reduzir os riscos inerentes ao planejamento em termos de qualidade, prazos, custos e produtividade, através do fornecimento amplo de dados de desempenho passado.

O modelo desenvolvido pela agência bancária enfoca o desempenho de seus funcionários, utilizando para isso o índice de desempenho e metas alcançadas pela equipe.

A aplicação da metodologia de custeio baseado em atividades contribui para a análise das atividades operacionais realizadas no cotidiano da agência e seus respectivos custos. Dessa forma, o gestor terá em mãos uma ferramenta de controle, onde verá os custos de cada processo realizado, além daquela que já lhe indica o alcance das metas. Conseqüentemente, será analisado não somente o que se produziu, mas também o quanto se custou para produzir, processo por processo. A busca pelo sucesso da organização, assim como a identificação dos pontos críticos e a auto análise dos colaboradores, poderão ser atingidos com uma análise mais completa, associando o desempenho operacional com os gastos incorridos. Essa nova metodologia poderá fornecer ao gerente geral da agência subsídios de análise e controle dos custos fixos incorridos dentro de sua unidade. Além disso, é uma nova forma de analisar seus custos: estes estarão rastreados por atividades desenvolvidas dentro da agência, gerando novas medidas de desempenho.

## **7.2 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA**

### **7.2.1 - INICIAR O PROJETO**

#### **7.2.1.1 – DESCREVER O ESCOPO E OBJETIVOS DO PROJETO:**

Este projeto tem por objetivo, conforme já dito no decorrer deste trabalho, servir de apoio aos processos de controle e tomada de decisões por parte do gestor da agência bancária no que se refere ao gerenciamento de desempenho, utilizando como ferramenta principal a análise das informações baseadas nas atividades e seus respectivos custos.

Trata-se de um sistema de custos que rastreará os custos históricos da agência às suas atividades e, posteriormente, aos seus objetos de custo, obedecendo ao fluxograma dos processos da agência, o qual é visualizado na figura 23. Podem ser extraídas medidas de desempenho que contribuirão para aperfeiçoamento daquelas já existentes na agência, já que será feito o estudo das atividades e seus respectivos custos associados. A compreensão desse novo estudo por parte do gerente geral da agência é de suma importância ao seu sucesso, pois trata-se de uma nova metodologia para análise de atividades associadas aos custos, no cotidiano da agência. Esse objetivo foi atingido como primeiro passo do trabalho.

Essas novas informações podem ser incorporadas ao atual sistema de informação da agência como complemento de análise gerencial.

Não foi designada uma equipe de implantação, em função da pouca disponibilidade de tempo por parte das pessoas, mas foi solicitado o auxílio dos gerentes e alguns funcionários, principalmente do gerente geral da agência, para que fossem obtidos os dados necessários para a execução do projeto.

#### **INDICAR E AVALIAR AS NECESSIDADES DO ABC**

Pode-se dizer que, na agência bancária estudada, é oportuna a implantação de um novo sistema de informação, tendo em vista o atual contexto de transformações que

## BTER COMPROMETIMENTO DA GERÊNCIA

Considerou-se necessária a conscientização, por parte do gerente geral da agência bancária, sobre a importância de melhoria do seu sistema de informações, usando como foco principal os custos das atividades.

Foi de suma importância o apoio e compreensão por parte da gerência, dando oportunidades, assim, para a construção da nova metodologia de custeio baseado em atividades. Vale destacar que o apoio gerencial deve estar presente em todos os momentos da pesquisa, fato que ocorreu neste trabalho. Qualquer informação errada ou que não esteja em conformidade com a unidade pesquisada, pode colocar em dúvida os benefícios gerados, ou até mesmo ocultá-los.

### 7.2.2 – ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

#### 7.2.2.1 – DEFINIR OS MEIOS DE COLETA DE DADOS:

Pode-se dividir a fase de coleta de dados em dois instantes diferentes:

- A primeira fase refere-se aos dados de custos da agência: os custos foram observação (leitura e análise) dos documentos gerados pelo sistema integrado de informações do banco. Todos os lançamentos dos gastos efetuados pelo banco, assim como os relatórios utilizados pela gerência foram consultados em documentos internos.
- A segunda fase refere-se aos dados de atividades realizadas na agência: foi feita uma entrevista com todos os gerentes a respeito das tarefas desenvolvidas no seu setor, as quais são expostas no anexo A; posteriormente, utilizou-se um questionário, contendo o dicionário das atividades realizadas na agência, conforme visualizado no quadro 14, o qual foi distribuído aos funcionários para que pudessem preencher, individualmente, o devido tempo gasto de seu trabalho em cada atividade mencionada. A entrevista também foi realizada com alguns funcionários que não tinham atividades bem definidas, diariamente. Para esses foi feita uma média mensal de seu tempo despendido em algumas atividades afins.

#### EFINIR AS ATIVIDADES

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

- primeiramente, foi obtido junto aos gerentes de todos os níveis na agência o mapeamento das tarefas executadas, apontadas dentro de cada setor, conforme demonstrado no anexo A, já citado anteriormente.
- posteriormente, fez-se o agrupamento dessas tarefas em atividades, ou grupo de tarefas. A identificação dessas atividades foi feita dentro de cada gerência, conforme exposto no anexo B. Trata-se da simplificação das tarefas.

Considerou-se este nível ideal de detalhamento das atividades, para fins de análise na aplicação da metodologia proposta por este trabalho, pois trata-se de uma abordagem resumida de todas as tarefas executadas na agência. Este resumo serviu de base para a realização do dicionário de atividades da agência, o qual encontra-se no quadro 14, facilitando, assim, o rastreamento dos custos, no momento de sua valoração.

Quadro 15 – Dicionário de atividades da agência

ATIVIDADES	SIGNIFICADO
1. Administrar pessoal.	Emitir ordens de serviço para otimizar os recursos humanos através do acompanhamento dos acordos de equipe (GDP e Distribuição de metas) e administração de pessoal. Isso permite o equilíbrio das equipes de forma a não prejudicar o atendimento.
2. Visitar os clientes.	Visitar, periodicamente, os clientes.
3. Visitar outras agências e demais órgãos	Harmonização de procedimentos e discussão de diretrizes e metas.
4. Atender aos clientes comuns	Prestar informações aos clientes na agência e via sistema eletrônico, contato com cliente para abertura de contas correntes, solicitação e entrega de documentos, efetuar atualizações cadastrais em conta corrente, solicitar cartões, efetuar alterações de senha e contra ordem, exclusão do cliente no Cadastro de emitentes de cheque sem fundo e efetuar serviços de caixa em geral (pagamento/recebimento, saques, gravação e liberação de DOC's - Documentos de Crédito, recebimento e emissão de cobrança sacado, entregar cartão magnético e talão, processar papéis do atendimento opcional aos clientes e abastecer de numerários os caixas da agência e postos).
5. Atender aos clientes VIP's	Prestar informações aos clientes VIP's e efetuar serviços de caixa em geral (pagamento/recebimento, saques, gravação e liberação de DOC's - Documentos de Crédito, recebimento e emissão de cobrança sacado, entregar cartão magnético e
6. Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	Atender aos clientes na sala de auto-atendimento e realizar manutenção das
7. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.	Manter atualizada a caixa postal da agência e difundir informativo interno.
8. Cuidar da gestão contábil e financeira.	Autorizar regularização de defraudações, conferir balancetes, liberar despesas administrativas, liberar partidas interdepartamentais.
9. Cuidar da administração predial.	Gerenciar serviços de manutenção, limpeza e e vigilância.
10. Efetuar movimento de tesouraria.	Atividade necessária ao fechamento do saldo diário da agência
11. Executar serviços relativos a câmbio.	Compra e venda dos cheques de viagem e gravação nos sistemas.
12. Vender produtos.	Atividade que visa aumentar a receita da agência

Continua



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

Este dicionário foi distribuído aos funcionários da agência bancária para preenchimento do devido tempo gasto em cada atividade. Dessa forma o resultado seria mais próximo da realidade de trabalho de cada um, e não do setor como um todo.

Foram consultados 39 funcionários, os quais representavam 99% do total da despesa de pessoal, no mês analisado. Cada funcionário informou o percentual de tempo despendido em cada atividade. Considerando que o tempo integral de trabalho na agência bancária é de seis horas, a tabulação das informações individuais geraram o cálculo das horas gastas em cada atividade. Este cálculo pode ser visto sob o ponto de vista individual ou setorial, conforme é mostrado nos anexos C e D.

#### EFINIR OS OBJETOS DE CUSTO :

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

Levando em conta esses fatores, foi desenhado um fluxograma dos principais processos da agência. Para fazer este fluxograma, tomaram-se como ponto de partida quatro atividades básicas dentro da agência que são: visitar clientes, atender aos clientes comuns, assessorar o auto atendimento dos clientes e atender aos clientes VIP's. Como essas atividades representam grupos de atividades ou processos distintos dentro da agência, passaram a ser consideradas como **objetos de custo**, permitindo assim a segunda fase dos cálculos do ABC. Para a elaboração desse fluxograma fez-se necessário o estudo e classificação das atividades executadas na agência em atividades-meios, atividades de apoio e atividades-fins.

As **atividades-meios** foram consideradas como básicas para a concretização dos objetos de custos determinados nesta dissertação. A formação destes objetos de custos foi fruto de estudo juntamente com o gerente geral sobre a relação existente entre eles e as atividades realizadas. Nota-se no quadro 15 que algumas atividades-meios são específicas de um determinado objeto de custo, enquanto que outras atendem a diversos.

As demais atividades que não constam no quadro foram classificadas como **atividades de apoio e atividades-fins**. As atividades de apoio constituem todas aquelas

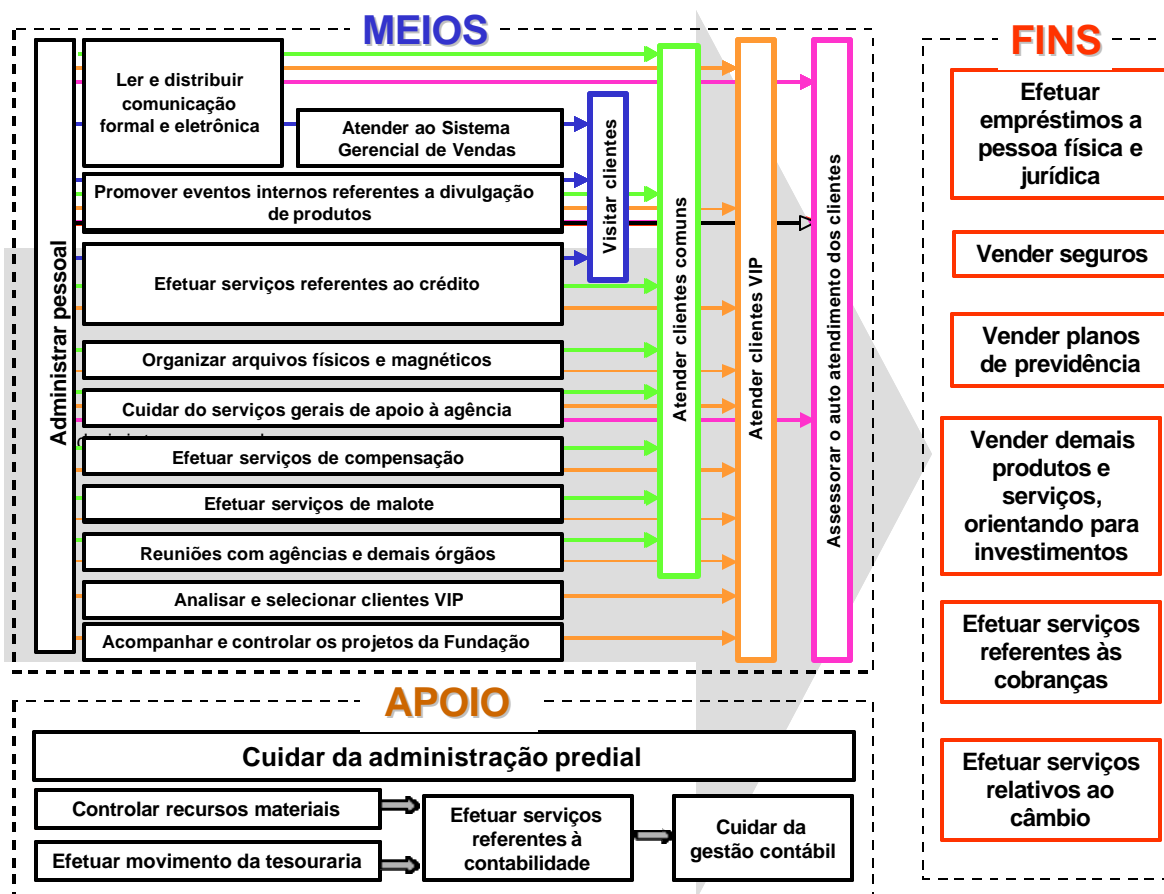
que servem de suporte ao funcionamento de toda a agência não tendo ligação direta ou específica com um único objeto de custos mas sim com todos os objetos. Por este motivo estas foram analisadas separadamente, sem que se fizesse seu rastreamento aos objetos de custos. As atividades-fins foram consideradas como diretas aos produtos; como o produto não é o enfoque deste trabalho, estas atividades também serão analisadas isoladamente pela agência.

Quadro 16 – Relação dos objetos de custo e atividades-meios.

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

Da interação das atividades-meios, fins e de apoio é que surgiu então o fluxograma do processo geral da agência bancária, conforme mostra a figura 23.

Figura 23 – Fluxograma do processo geral da agência bancária



Para melhor visualização dos objetos de custos, os mesmos são identificados, separadamente, nas figuras 24, 25, 26, e 27. A esses objetos foram relacionadas as atividades meios da agência. Para isso foram analisadas quais atividades eram necessárias para a realização de cada objeto de custo.

Figura 24 - Fluxograma do objeto de custos *Visitas aos clientes*.

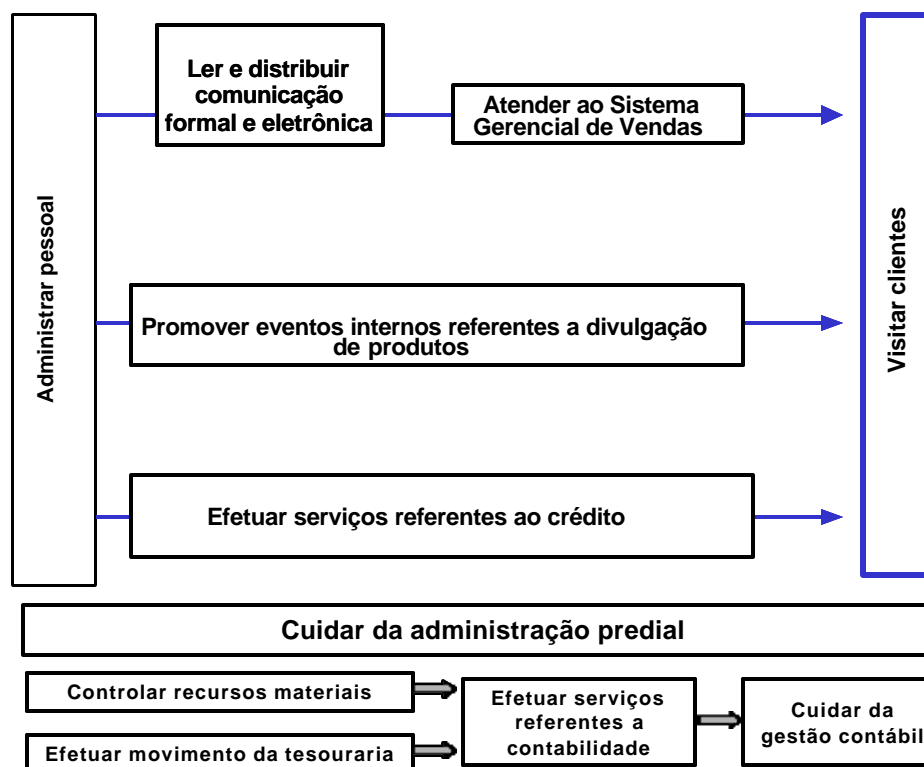


Figura 25 – Fluxograma do objeto de custos *Atendimento aos clientes comuns*.

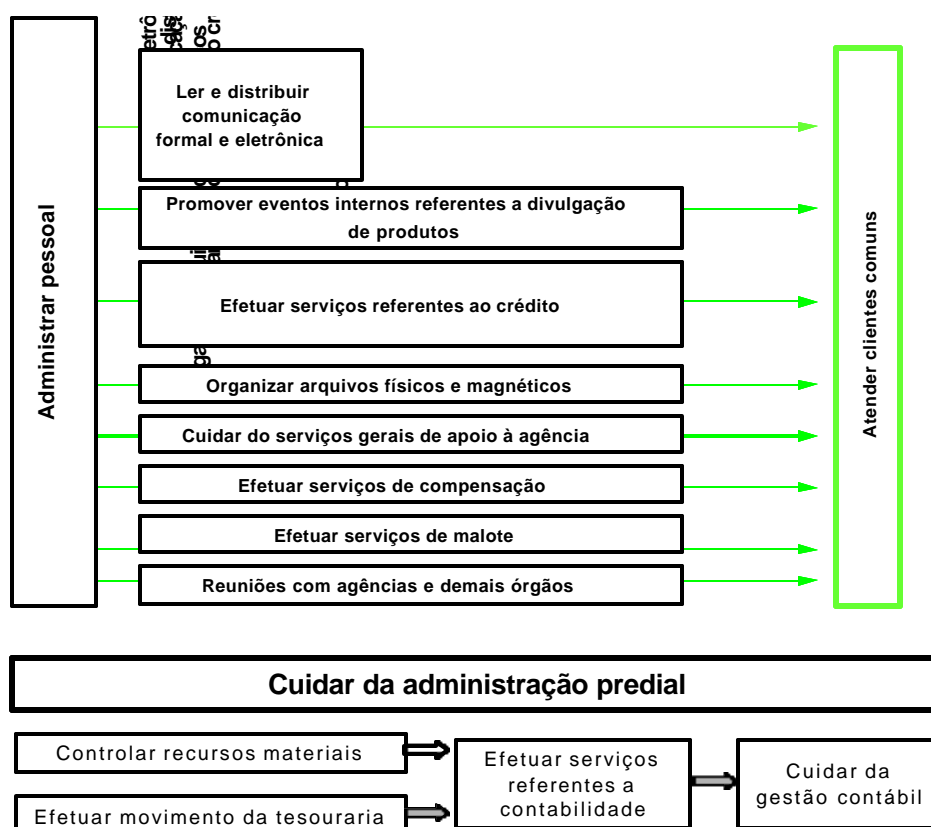


Figura 26 – Fluxograma do objeto de custos *Atendimento aos clientes VIP's*.

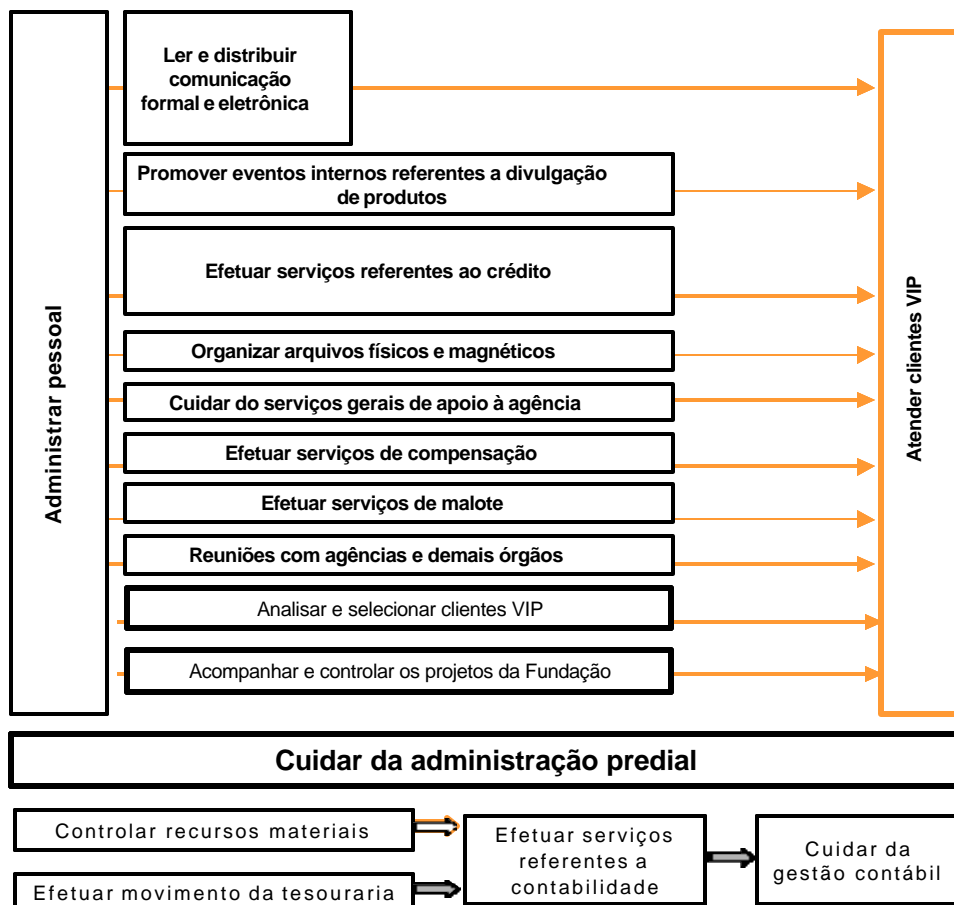
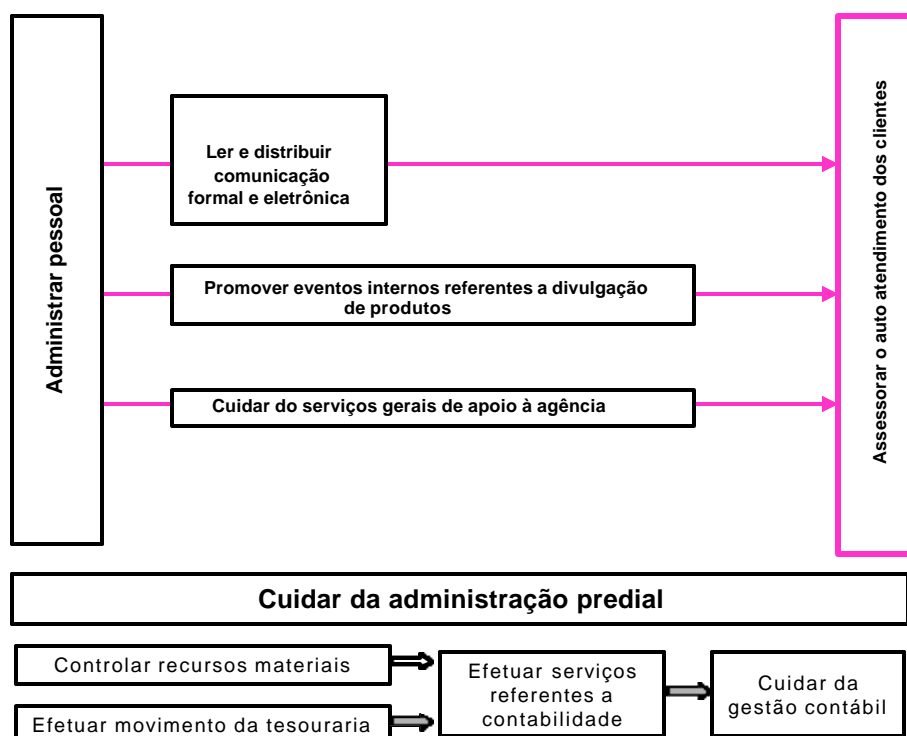


Figura 27 – Fluxograma do objeto de custos *Assessoria no auto-atendimento*.



A análise dos custos desses quatro processos, considerados **objetos de custos** nesta aplicação, é de maior interesse no gerenciamento de uma agência bancária do que propriamente a análise do custeio do produto, o qual já é estabelecido pela direção geral do banco. Afinal, conforme já fora exposto anteriormente, compete à agência a gestão do seu processo global e não dos produtos em si. Como esta dissertação tem um caráter prático, no sentido de somar-se aos relatórios gerenciais, se limita à análise dos quatro processos citados anteriormente, o que deverá ser de grande contribuição ao gerenciamento do desempenho da agência.

### BTER OS DADOS DE CUSTO

Os dados de custos foram coletados através do sistema computadorizado de informações da agência e análise de relatórios. Verificou-se que a estratificação dos custos diferencia-se daquela que normalmente é utilizada pelas empresas industriais, sendo que não há custos diretos ou indiretos, conforme já exposto anteriormente. O foco principal é o resultado financeiro da agência ou o margem de contribuição gerada por cada produto. Os itens de custos são assim divididos:

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

As despesas de captação, de oportunidade, custos variáveis e serviços internos, representam a parte variável dos custos da agência e estão diretamente relacionados aos produtos. O custo fixo da agência, o qual pode-se denominar “custo indireto”, é representado pelas despesas administrativas, as quais representarão os recursos utilizados no processamento dos dados e rastreamento às atividades. Todos os recursos referentes às despesas administrativas ou custos fixos ou “custos indiretos”, aqui denominados, a serem rastreados às atividades, são colocados na tabela 22. Vale destacar que 99% da despesa de pessoal foi rastreada às atividades, neste trabalho, sendo que sua parcela em relação ao custo fixo total é de 86%, para o mês específico analisado.

Tabela 22 – Custo Fixo Total da Agência – Outubro/99 (em R\$).

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

### 7.2.2.5 – DEFINIR DIRECIONADORES

Definidas as atividades, os objetos de custos e os recursos a serem rastreados, basta saber quais são os possíveis direcionadores de custos para implantar a metodologia proposta por esta dissertação. Os direcionadores de recursos foram definidos para rastrear os recursos às atividades e os direcionadores de atividades para rastrear os custos das atividades aos objetos de custos.

Para definir os direcionadores de recursos, foram analisados cada um dos recursos e as atividades onde foram consumidos.

A contabilidade da agência serviu de base para a consulta dos recursos consumidos, embora não tenha nenhum rateio, nem por centro de custo, o que dificultou um pouco o trabalho. No entanto, por outro lado, reforça a oportunidade de melhoria com este tipo de rastreamento de custos por atividades.

O levantamento dos direcionadores de recursos foi motivo de estudo com os funcionários envolvidos no processo, a fim de definir o seu comportamento ao longo da realização das tarefas. Nesta etapa, a participação do gerente geral foi de total importância, dada sua experiência e acessibilidade entre os seus funcionários.

O direcionador utilizado para despesa de pessoal foi a atribuição de cada funcionário nas suas respectivas atividades, ou seja, o **tempo**. O total das atribuições dos funcionários, por atividades, gerou o tempo atribuído a cada atividade da agência bancária. A tabela 23 exemplifica a alocação dos tempos de três funcionários às



atividades e os anexos C e D apresentam a alocação total dos tempos distribuída por funcionários e por setores da agência.

Tabela 23 – Exemplo dos direcionadores de recursos de pessoal (em horas).

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

O mesmo procedimento foi feito com as demais despesas estruturais, dado sua irrelevância sob o ponto de vista de controle para uma agência bancária, devido a sua baixa representatividade perante ao total das despesas administrativas. Durante a pesquisa-ação, ficou bem clara a preocupação em estudar e analisar o comportamento dos custos de pessoal, dada sua importante parcela no custo total da agência. No entanto, com relação às demais despesas de estrutura, faz-se necessário seu acompanhamento, sendo que elas também refletem no desempenho total da agência, porém seu valor não justifica um controle rigoroso. O caso estudado revela um percentual de 14% para estas despesas, as quais se subdividem em diversos itens. Seria imprudente colocar um funcionário para controlar, periodicamente, o comportamento destes custos, enquanto que outras atividades mais importantes podem gerar uma receita maior ao banco, compensando qualquer economia gerada deste controle. Qualquer informação baseada nas atividades, referente a cada um desses itens, teria pouco valor ao gerente da agência. Por este motivo, o mesmo fator de proporção de tempo, utilizado para rastrear a despesa de pessoal às atividades, foi também utilizado para as demais despesas de estrutura. A tabela 24 exemplifica a proporção dos tempos de três setores da agência em cada atividade e o anexo G apresenta o total da proporção dos tempos dos setores atribuídos às atividades da agência. Assim todos os recursos foram rastreados às atividades, baseando-se na atribuição de tempo para as atividades desenvolvidas.

Tabela 24 – Exemplo de direcionadores dos demais recursos

Atividades:	Setores	Gerência Geral	Gerência Administr.	Gerência de Contas
Administrar pessoal.		0,01	0,01	-
Visitar clientes.		0,01	0,01	0,02
Visitar outras agências e demais órgãos		0,00	-	-
Atender aos clientes comuns		-	0,01	-
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.		0,01	0,01	0,00
Cuidar da gestão contábil e financeira.		0,01	0,00	-
Cuidar da administração predial.		-	-	0,00
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas				0,03
<b>TOTAL DE ALOCAÇÃO</b>		0,03	0,02	0,03

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

O levantamento dos direcionadores de atividades também foi motivo de estudo com os gerentes envolvidos em cada objeto de custo, ou seja, o gerente de visitas a clientes, de atendimento a clientes comuns e VIP's e de assessoria no auto atendimento. Nesta etapa, a participação do gerente geral também foi de total importância, a fim de validar todas as informações colhidas dos gerentes citados anteriormente, pois para cada objeto de custo foi informado um **percentual de tempo** dedicado à cada atividade. Como os funcionários são multifuncionais, muitas vezes seus trabalhos são direcionados para mais de um objeto de custo; e isso não é medido pelo gerente da agência, ou seja, não se sabe quanto que ele dedica de seu tempo para atender a cada objeto de custo, pois não há um controle. Devido a esse fator, cada gerente informou a proporção consumida das atividades para realizar cada objeto de custo, ou seja, o tempo gasto, aproximadamente, de cada atividade para realizar um determinado objeto de custo. A tabela 25 mostra o percentual de consumo das atividades-meios pelos objetos de custos. As demais atividades que não constam na tabela foram consideradas como atividades-fins e de apoio, conforme já citado anteriormente no item 7.2.2.3, na página 124.

Tabela 25 - Direcionadores das atividades aos objetos de custos.

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

### 7.2.2.6 – DEFINIR O SOFTWARE

Foi elaborada uma planilha eletrônica para processamento dos dados coletados e devidos cálculos, a fim de demonstrar os benefícios provenientes da nova sistemática e para ser incorporada aos sistemas de gerenciamento da agência. Exemplos das telas desta planilha encontram-se nos anexos C ao I.

### 7.2.2.7 - INCORPORAR AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA AGÊNCIA:

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

## PROCESSAR OS DADOS

Para que se efetuasse o rastreamento dos recursos às atividades, foram utilizados todos os recursos citados na tabela 22 e todas as atividades listadas na agência, expostas no quadro 14. Dessa forma, realizou-se em todos os setores da agência o devido rastreamento dos custos fixos, conforme a realização de suas atividades.

O cálculo da despesa de pessoal foi feito baseando-se no direcionador “tempo”, conforme já citado anteriormente, conforme o salário individual, pois não existe um valor – hora comum aos funcionários. A distribuição do tempo por atividades, vista no anexo C e D, possibilitou o cálculo da despesa de pessoal por atividades, individual e setorial, o qual é visualizado nos anexos E e F. A tabela 26 exemplifica o cálculo do custo de pessoal de 3 funcionários. Esta representou a primeira etapa de análise ao gerente da agência, pois ela fornece a visão de custos de pessoal por cada atividade, seja individual ou por setores da agência.

Tabela 26 – Exemplo do cálculo do custo de pessoal por atividades (em R\$).

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

A alocação dos demais custos obedeceu ao direcionador de recursos estabelecido e justificado anteriormente para prosseguir as alocações às devidas atividades. Foram usadas as mesmas bases da despesa de pessoal, ou seja, a atribuição do tempo em cada atividade. Estas bases de alocação às atividades não representam, na verdade, a forma

ótima de se estimar ou rastrear um custo à atividade. No entanto, dada a dificuldade de serem medidas na agência bancária, e dada sua menor importância com relação à proporção dos custos fixos totais (14%), as demais despesas fixas da agência foram rastreadas às atividades, conforme a demanda de trabalho, assim como a despesa de pessoal.

Para rastrear a despesa pessoal por setor, foi utilizada, como consumo de recursos, a quantidade de funcionários de cada setor. Para rastrear, no entanto, as demais despesas administrativas às atividades, utilizaram-se as informações contidas no anexo G. O rastreamento dos demais custos setoriais por atividade são colocados no anexo H e parte de seus cálculos podem ser visualizados na tabela 27.

Tabela 27- Exemplo do cálculo dos demais custos por atividades (em R\$).

<b>Atividades:</b>	<b>Setores</b>	<b>Gerência Geral</b>	<b>Gerência Administr.</b>	<b>Gerência de Contas</b>
Administrar pessoal.		2,94	2,94	-
Visitar clientes.		4,41	2,94	11,75
Visitar outras agências e demais órgãos		1,47	-	-
Atender aos clientes comuns		-	2,94	-
Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.		2,94	3,67	1,47
Cuidar da gestão contábil e financeira.		2,94	0,73	-
Cuidar da administração predial.		-	1,47	-
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas		-	-	1,47
<b>TOTAL</b>		<b>14,70</b>	<b>14,69</b>	<b>14,69</b>

A tabela 28 mostra o custo das atividades realizadas na agência bancária. O anexo I identifica as atividades e os setores que incorporam mais (ou menos) custos fixos da agência.

Tabela 28 – Custo das atividades realizadas na agência bancária

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

Dentre todas as atividades destacam-se as de *Atender aos clientes comuns* e *Vender produtos*, as quais representam juntas 43% do custo fixo total. Cabe ao gestor da agência analisar se esta alocação de atividades e seus custos está coerente para otimizar o processo da agência e melhorar a sua performance financeira.

Definidos os custos de todas as atividades, torna-se possível prosseguir ao cálculo dos custos de cada objeto de custos. O rastreamento dos custos das atividades aos objetos de custos baseou-se na informação contida na tabela 25. É importante destacar que a informação da demanda de tempo de cada objeto de custos em relação às suas respectivas atividades foi feita de forma estimada. Não se sabe ao certo quanto de

*administrar pessoal* é direcionado ao objeto de custo *Visitar clientes ou Atender clientes comuns e VIP ou Assessorar no auto-atendimento*. Sabe-se, aproximadamente, o quanto é importante desenvolver esta atividade para obter cada um desses objetos. Daí obteve-se um percentual de tempo das atividades direcionado para cada objeto de custo, para posterior rastreamento dos custos das atividades aos objetos. O cálculo dos custos baseados em atividades dos objetos é colocado na tabela 29 .

Tabela 29- Cálculo do custo fixo total dos objetos de custos por atividades

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

As atividades consideradas como fins e de apoio também foram destacadas numa planilha separada para fins de análise à gerência conforme se vê na tabela 30.

Tabela 30 – Cálculo do custo das Atividades Fins e de Apoio:

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

### 7.2.3.2 – INTERPRETAR RESULTADOS

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

- Quando do custeio das atividades.
- Quando do custeio dos objetos de custos.

No primeiro momento, o sistema oferece o rastreamento de todo o custo fixo em atividades; muitas observações e conclusões, que antes eram impossíveis de se ver com os relatórios existentes, agora já se faz presente, como por exemplo:

- Qual o setor que gera maior custo.
- Qual a atividade que custa mais à agência.
- Em que atividades os funcionários concentram maior parte do seu tempo.
- Qual a alocação ótima de pessoal.

No segundo momento, o sistema oferece outros benefícios:

- Permite ao gerente monitorar o processo da agência e saber qual deles necessita de
- Mostrou como importante ferramenta de comunicação e de controle. Ao mesmo tempo que a gerência toma conhecimento dos custos incorridos nos objetos de custos da agência, ela deve divulgar o mesmo aos funcionários. Isso gera um ciclo de comunicação e, ao mesmo tempo, de controle pelos próprios funcionários, otimizando o trabalho de cada setor e, conseqüentemente, da agência.

### PRESENTAR AS INFORMAÇÕES

Todas as informações geradas pelo sistema, além de ser incorporadas ao atual modelo de avaliação de desempenho, também são distribuídas aos demais gerentes da agência. Compete a estes últimos a divulgação das informações aos seus funcionários, uma vez que a grande parte da origem dos custos encontra-se no nível operacional. É importante, ao executor das atividades, conhecer quais os custos incorridos na realização de seu trabalho. Esta nova visão de custos proporciona aos funcionários, de modo geral, um melhor engajamento no sentido de melhorar sua performance, de forma a compensar o custo gerado pelo seu trabalho ou seu setor.



Conclui-se que a apresentação das informações às pessoas envolvidas no processo da agência e que, principalmente, são as grandes geradoras dos custos, é fundamental ao sucesso e continuação do sistema. Pois do contrário, todo o trabalho perderia o sentido e ficaria limitado às interpretações e ações de uma única pessoa.

#### REALIZAR SIMULAÇÕES PARA PROPOSTAS DE MELHORIAS NO PROCESSO:

Todos os variáveis de entrada do sistema, como, por exemplo, a relação das atividades setoriais, a alocação do pessoal em cada atividade, os números de funcionários em cada setor e a determinação dos objetos de custos da agência, podem ser simuladas, periodicamente, para se observar o resultado final, em função das transformações. O reflexo será no processo e poderá subsidiar tomadas de decisões.

O acompanhamento desta etapa não foi feito neste trabalho, levando em conta que as simulações surgirão com o passar do tempo, quando a metodologia estiver sendo plenamente assimilada pela agência.

#### LISTAR AÇÕES PARA MELHORIAS NO PROCESSO

As ações listadas para melhoria no processo serão um processo seguinte ao anterior, podendo ser, por exemplo, uma nova alocação de pessoal ou uma nova lista de atividade para determinado setor. O acompanhamento desta etapa também não foi realizado neste trabalho pelo mesmo motivo que o anterior.

## 7.2.4 – VERIFICAR O *SOFTWARE* E A METODOLOGIA

### 7.2.4.1 – AFERIR PERIODICAMENTE O *SOFTWARE*:

### 7.2.4.2 – AVALIAR O *SOFTWARE*, SUBSIDIANDO PROPOSTAS DE MELHORIAS:

A fase de verificação da metodologia também é consequência do uso permanente do mesmo. Sendo assim, não foi acompanhado a aferição do mesmo nem tampouco, sua avaliação para prováveis mudanças. A princípio, a nova metodologia mostrou bastante útil à gerência, no entanto, sabe-se que seu uso necessitará, com o passar do tempo, de cuidados com a aferição dos cálculos realizados e com sua própria importância, a qual poderá cair em função de transformações no fluxograma do processo da agência. Essas avaliações somente poderão ser feitas alguns meses após a

## IMPLEMENTAR AÇÕES VISANDO A MELHORIA DA METODOLOGIA

### 7.2.5.1 – PROMOVER AJUSTES QUE GARANTAM A CONFIABILIDADE DO *SOFTWARE*:

### 7.2.5.2 – IMPLEMENTAR AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NA METODOLOGIA:

Esta última fase de melhorias na metodologia também se sucede igual a anterior. Não foi possível de acompanhar, pois somente com o uso durante alguns meses é que será possível sua concretização, tanto nos ajustes do software quanto na implementação de ações de aperfeiçoamento na metodologia.

## 7.3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que a metodologia proposta proporcionou à agência bancária nova maneira de gerenciar suas contas e que o objetivo geral da dissertação foi alcançado, ou seja: propor uma metodologia de implantação do custeio baseado em atividades como reforço do gerenciamento de custos de uma agência bancária. Os principais ganhos obtidos com a metodologia podem ser assim discriminados:

- a metodologia representa um guia para tomada de decisões, tomando por base o custo gerado por qualquer atividade ou objeto de custo realizados na agência.
- o método ABC espelha os custos incorridos nas atividades e o atual modelo de avaliação de desempenho espelha as metas alcançadas. Ambos se somam e geram uma nova ferramenta de controle das informações financeiras aliadas às não financeiras.

Apesar da aplicação e do acompanhamento da metodologia de implantação do ABC estarem diretamente vinculados ao gerente geral da agência, os funcionários, quando tomarem conhecimento da nova metodologia, poderão desempenhar o papel de controle sobre o acompanhamento do referido sistema. Ou seja, o ciclo de comunicação entre gestores e avaliados poderá ser cobrado pelos próprios funcionários, quando este

A aplicação da metodologia na agência bancária mostrou-se oportuna e relevante, haja vista o crescente interesse, por parte da gerência, em estudar e avaliar o comportamento de seus custos ao longo do processo da agência. Vale destacar que a *Balanced Scorecard* utilizado como modelo de avaliação de desempenho.

A metodologia proposta prevê avaliações periódicas que necessitam de tempo de uso de suas informações para que estas fases sejam concretizadas. Caberá ao gestor da agência a continuação e aperfeiçoamento da metodologia.

A proposta da metodologia gerou expectativas e interesse por parte da agência bancária. Desde o início, ainda na fase exploratória, algumas vantagens com a nova metodologia já podiam ser vistas como, por exemplo, o rastreamento dos custos por atividades, o qual forneceria uma nova forma de avaliar o custo da agência, independentemente do seu organograma vigente.

As dificuldades que merecem destaque, encontradas na aplicação da metodologia, foram: a definição dos direcionadores e dos objetos de custos da agência. Isso ocorreu em função da não disponibilidade dos meios de controle dos referidos direcionadores e da ausência de análise sob o ponto de vista dos processos da agência. No entanto, estas dificuldades não impossibilitaram a continuidade e conclusão do trabalho, sendo que o tempo dispensado e o envolvimento e eficiência do gerente permitiram que os obstáculos fossem vencidos. Os procedimentos no que diz respeito às tarefas realizadas em toda a agência foram obtidos e formalizados durante o período da pesquisa-ação, assim como a determinação dos objetos de custos mais importantes na

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 8.1 – CONCLUSÕES

As limitações dos sistemas tradicionais de custeio em ambientes de custos indiretos se dá tanto em empresas industriais quanto comerciais. No caso das agências bancárias, estes sistemas são limitados no que diz respeito ao gerenciamento de seu desempenho e de suas atividades. Para tanto, o ABC mostra-se como ferramenta útil para controle dos custos e melhoria dos processos. A utilização das informações geradas pelo ABC pode propiciar, aos gerentes das agências bancárias, um grande passo para a

A necessidade de se obter a visão de processo, além da funcional, é presente nas agências bancárias, pois estas, como qualquer empresa de serviços ou industrial, vêm passando por transformações impostas pelo mercado competitivo. Para manterem-se à frente desta realidade, são necessárias novas ferramentas de gestão. Baseando-se nestas premissas, foi proposta uma metodologia de custeio para as atividades bancárias.

A metodologia proposta, fundamentada na revisão bibliográfica, foi validada através da pesquisa-ação realizada em uma agência bancária. Observou-se, durante a pesquisa-ação, a importância de se gerenciarem as atividades. Estas foram agregadas em processos, os quais foram considerados objetos de custo nesta dissertação. O uso da visão de processo e do novo sistema de custeio baseado em atividades propiciou informações relevantes à gestão da agência, pois permite:

- visualizar os processos e atividades da agência;
- mensurar o custos dos processos e atividades, facilitando assim as análises de reestruturação ou intervenção em cada processo da agência.

Apesar do sistema de informações da agência atender suas necessidades atuais como instrumento de gestão e de estar inserido no contexto de um modelo de *Balanced Scorecard* a nível nacional, a nova metodologia acrescenta a análise do custeio por atividades realizadas e também dos objetos de custos considerados mais importantes à

Não se pretendeu nesta dissertação comparar o atual sistema de custeio utilizado pelo banco com o custeio baseado por atividades. Na verdade, o que foi proposto e verificado é que ambos se completam. A metodologia proposta contribui no sentido de oportunizar a melhoria do atual sistema, mas não de descartá-lo. Os dados processados na metodologia foram obtidos dos relatórios existentes anteriormente. O uso e alocação desses dados de custos é que se dispôs de maneira diferente, seguindo a metodologia do ABC. O desempenho da agência que até então somente era mensurado, de acordo com metas e fatores de desempenho, agora também conta com a análise das atividades realizadas, incluindo seus respectivos custos.

Vale ressaltar que os resultados podem ser obtidos para o banco em sua globalidade, para todas as agências, devendo para tanto efetuar as adaptações à

O objetivo geral do trabalho foi atendido, com algumas limitações com relação à aplicação da metodologia proposta, a qual dependia de um tempo maior de aplicação para que se concretizassem todas as fases.

Conclui-se que a principal contribuição desta dissertação refere-se ao fornecimento de uma metodologia de implantação de ABC, específica para agências bancárias, a qual foi concretizada e validada através de sua aplicação numa agência

Com relação aos objetivos específicos, também pode-se considerá-los atendidos,

- a referência bibliográfica necessária;
- a descrição do potencial do ABC no setor bancário, especialmente para uma agência;

- a proposta de uma nova metodologia de custeio baseado em atividades, propiciando nova forma de avaliar os custos e o desempenho e enriquecimento do sistema de informações de agências bancárias.

Espera-se que a metodologia seja utilizada como um meio para aprimorar a competitividade da agência bancária, dispondo as informações de forma a destacar as oportunidades para redução de custos, identificando quais atividades têm ou não valor agregado para os clientes ou quais são desproporcionalmente custosas. Assim, subsidiará a monitoração do desempenho e tomadas de decisões.

Obteve-se como percepção final desta dissertação que o comprometimento da alta gerência em implantações de novos sistemas é de suma importância. Em todas as etapas, o envolvimento da gerência se faz presente, seja para liberação das informações sigilosas, seja para conhecimento de todas as etapas de implantação ou mesmo para aprendizado com os próprios funcionários. Conclui-se que a mesma metodologia pode ser adaptada a outras agências e, no entanto, pode não apresentar os mesmos resultados, se o envolvimento não for o mesmo ou maior que o verificado nesta aplicação. Acredita-se que a organização cresce até onde vai o envolvimento da gerência.

## **ECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

A partir do desenvolvimento deste trabalho surgiram várias linhas possíveis de pesquisa que inicialmente fugiam do escopo proposto no mesmo, mas que por serem de importância para o aprofundamento do conhecimento do tema seriam convenientes como objeto de investigação futura.

- a aplicação da metodologia para fins de análise da rentabilidade dos clientes ou custeio dos produtos. No trabalho desenvolvido, evidenciou-se que este tipo de aplicação não era oportuna ao tipo de agência estudada e sim um sistema para controle operacional; no entanto, sugere-se que outros enfoques sejam dados, para que se confirme sua viabilidade e aplicabilidade;
- validação do roteiro proposto em outras agências de porte diferente da agência que foi estudada. Esta análise oportunizaria a obtenção de novos resultados e novas

avaliações a respeito da metodologia, pois a proposta limitou-se a apenas uma

- investigação dos meios de se controlar ou medir os direcionadores de custos de agências bancárias. Dada a dificuldade encontrada nesta pesquisa-ação, sugere-se que um trabalho específico sobre os direcionadores numa agência bancária pode conscientizar a gerência sobre a importância dos mesmos, além de facilitar a implantação da metodologia proposta;
- desenvolvimento de um software que integre as informações gerenciais de desempenho feitas pela agência às novas informações de custeio por atividades;
- trabalhos sobre diferentes princípios de custeio associados aos métodos, para fins de comparação com o sistema utilizado por agências bancárias. Conseqüentemente, as agências teriam em mãos uma ferramenta de comparação e análise, buscando novas formas de gerenciar seus custos. A presente dissertação não se preocupou, no

Entende-se que a aplicação em outros tipos de agências ou outras organizações proporcionaria, à metodologia proposta, algumas adaptações, principalmente no que diz respeito aos direcionadores.



## BIBLIOGRAFIA

- ALLORA, Valério e GANTZEL, Gerson, **Revolução nos Custos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ALVIM, P.C.R.C. **O papel da informação no processo da capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**. Brasília, 1998.
- BALATA, Pascal B. et al. **Un système d'analyse coût-valeur des activités – Dix leçons tirées d'un projet pilote**. Revista Gestion, vol. 21, nº 3, set./96.
- BARROSO, Ruy Jr. e MORELLI, Antonio Carlos. CIAB 99 - IX Congresso Internacional de Automação Bancária. <http://www.ciab.org.br/frcongresso.htm> (1999).
- BERLINER, Callie, BRIMSON, James A. **Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas - Base Conceitual CAM-I**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.
- BOISVERT, Hugues, **Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Florianópolis, 1995. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina.
- BORNIA, Antonio Cezar. Apostila de custos. Florianópolis: UFSC, 1997.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades: uma abordagem do custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRIMSON, James A. **Activity Based Management: reasons to Implement**. [http://www.activitybasedmgmt.com/Activity\\_Based\\_Costing.htm](http://www.activitybasedmgmt.com/Activity_Based_Costing.htm) (29 agosto 1999).
- BRUGNERA, Alcides **Resultado Operacional da Atividade Bancária Uma Abordagem Gerencial** – V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, set./1998.
- BRYMAN, A. **Research Method and Organization Studies**. London, Unwin Hyman, 1989.
- CAM-I. **Activity based Management: reasons to Implement**. Extraído da internet [http://www.activitybasedmgmt.com/Activity\\_Based\\_Costing.htm](http://www.activitybasedmgmt.com/Activity_Based_Costing.htm) (29 agosto 1999).

- \_\_\_\_\_. Congresso Brasileiro De Custos, p. 22-66, 1998.
- COGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM: inclui modelos resolvidos e metodologia original de reconciliação de dados para o ABC/ABM.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- COMISSÃO organizadora do CIAB 99 - IX Congresso Internacional de Automação Bancária – 1999. Extraído da internet: <http://www.ciab.org.br/frdados.htm> (1999)
- COOPER, Robin. **The changing practice of management accounting.** Management Accounting (UK), p. 26-35, july-august/1996.
- COSTA, Mônica A. **Metodologia para implantação da Gestão Baseada em Atividades (ABM): uma aplicação em área de engenharia da CELESC.** Florianópolis, 1999. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina.
- COSTA, Sérgio G. e GONÇALVES, Patrícia Cruz. **Estratégias Corretas** - Revista Conjuntura Econômica, p. 31-33, Junho/1997.
- DRUCKER, Peter. **Activity based Management: reasons to Implement.** Extraído da internet [http://www.activitybasedmgmt.com/Activity\\_Based\\_Costing.htm](http://www.activitybasedmgmt.com/Activity_Based_Costing.htm) (29 agosto 1999).
- DANIEL, Elizabeth e STOREY Chris. **On-line Banking: Strategic and Management Challenges** . Long Range Planning, v. 30, nº 6, p. 890-898, 1997.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1985.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços** Janeiro: Qualitymark, 1995.
- FUCS, José. **Os Banqueiros, os chips e os bilhões.** Revista Exame, 07/05/1997.
- FUCS, José. **O céu é o limite – Parte I e II** . Revista Exame, 14/01/1998.

- 
- de Informações para a Intervenção em Processos de Negócio: um caso estudado**. V Congresso Internacional de Custos, Acapulco, Gro, México, jul./97.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HASTINGS, David F. **Sistemas de Custos Bancários: conceituação, montagem e uso**. São Paulo: IBCB, 1986.
- HORNGREN, Charles T, FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 9ª ed. Prentice Hal; 1997.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **A Relevância da Contabilidade de Custos** - 2ª ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** - Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. **Balanced Scorecard**; Revista HSM Management, nº 11, 1998.
- KAPLAN, R. S. e COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo; Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S. **Dos Custos à Performance**; Revista HSM Management, nº 13, 1999.
- KHOURY, Carlos Yorghi. **ABC – Sistema de Custos Baseado em Atividades: uma perspectiva de sua utilização no Brasil**. São Paulo, 1997. Tese de doutorado em Administração Contábil e Financeira da Fundação Getúlio Vargas / EAESP.
- KIELGAST, S. e HUBBARD, B. **Valor agregado à informação – da teoria à prática**. In Seminário Internacional “Valor agregado à informação”. Rio de Janeiro, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LUNKES, Rogério João. **O uso da contabilidade por atividades para melhorar a performance do negócio: um estudo de caso em fundação de amparo à**

- pesquisa e extensão**. Florianópolis, 1999. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina.
- MABBERLEY, Julie. **Activity-Based Costing in Financial Institutions How to support value-based management and manage your resources effectively**. 2ª ed. Londres: Pitman Publishing, 1998.
- MALLMANN, Paulo e RABI, Luiz A. **O Setor Bancário no Brasil** – Revista Conjuntura Econômica, p. 23-28, dez./1996.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, José G.R. e NAVEIRO, Ricardo M. **Activity-Based-Costing Aplicado na Indústria de Serviços. O Caso da Divisão de Seguros do Grupo ARBI** Anais do ENEGEP, Piracicaba – SP, 1996.
- MIDDLETON, Peter. **É só não fazer besteira** – Revista Exame, nº 07, edição 658, 25/03/98, p. 18.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC - Custeio Baseado em Atividades**; São Paulo: Atlas, 1994.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e \_\_\_\_\_**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais** Paulo: Atlas, 1998.
- OSTRENGA, Michael R. et. al. **Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos**, 2ª ed., Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Contribuição para a análise crítica do sistema de custos abc através da avaliação de direcionadores de custos**. São Paulo, 1997. Tese de doutorado em Administração Contábil e Financeira. Fundação Getúlio Vargas / EAESP.
- PLAYER, Steve et al. **ABM : Lições do Campo de Batalha**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- REIS, Luis F. S. Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- RICCIO, Edson L. et al. **Sistemas de Custos Baseado em Atividades nas Empresas de Serviços** – Revista de Contabilidade do CRC SP, ano II, nº 6, nov./98.
- ROBLES Jr., Antonio. **Custos da Qualidade - uma estratégia para a competição global**. São Paulo: Atlas, 1994.



## **ANEXOS**

## **GERÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

1. Visitar clientes.
2. Atender ao público.
3. Emitir ordens de serviço.
4. Otimizar os recursos humanos pelo acompanhamento dos acordos de equipe – avaliação do desempenho da equipe e distribuição de metas - e administração de pessoal.
5. Autorizar regularização de defraudações
6. Difundir informativo interno.
7. Conferir balancetes.
8. Liberar despesas administrativas.
9. Expedir partidas do aplicativo para transferência de contas.
10. Administrar caixa postal.
11. Controlar correio eletrônico dentro de 72 horas.

## **GERÊNCIA DE EXPEDIENTE**

### **• Bateria**

1. Abastecer de numerário os caixas executivos e os caixas eletrônicos.
2. Emitir e pagar cobrança sacado / saques.
3. Entregar cartão magnético
4. Gravar e liberar documentos de crédito.
5. Processar papéis do atendimento opcional aos clientes.
6. Ler e distribuir instruções do correio eletrônico.
7. Efetuar movimento de tesouraria (recebimento de numerários, saldo de caixa,...).
8. Executar serviços relativos a câmbio (compra e venda dos cheques de viagem e
9. Vender produtos.

### **• VIP**

1. Analisar e selecionar clientes da Sala VIP

2. Vender produtos e orientar para investimentos.
3. Empréstimos a Pessoa Física (crédito direto ao consumidor, leasing, renegociação)
4. Efetuar serviços de caixa em geral (pagamento e recebimento, gravação de documentos de crédito, entrega de cartão e talão, etc.)
5. Ler instruções do correio eletrônico.

- **Seguros**

1. Contatos telefônicos com os segurados para contratação de seguros (automóvel, de vida, residencial, empresarial) ou renovação de seguros já contratados
2. Contratação e resgates de planos de previdência.
3. Encaminhar documentos à Seguradora em caso de sinistros
4. Efetuar vistoria em veículos ou contactar perito para efetuar vistoria.
5. Ler instruções
6. Treinar os funcionários nos produtos afetos à equipe e funcionários de outros setores.
7. Gravar todos os seguros nas agências.
8. Conferir relatórios e apólices

- **Pessoa Jurídica**

1. Abrir contas.
2. Descontar e devolver cheques
3. Visitar os clientes
4. Controlar cobrança
5. Contratar operações de Leasing (veículos / equipamentos)
6. Contratar ACL – Antecipação Crédito Lojista (desconto de cartão de crédito)
7. Contratar CDC (automático e em consignação)
8. Vender produtos / serviços
9. Controlar e acompanhar correio eletrônico.

- **Controle**

1. Organizar Almoxarifado (pedir, receber, guardar e organizar material de expediente)
2. Administrar arquivos de Relatórios



3. Administrar arquivos de documentos contábeis
4. Cuidar da manutenção de equipamentos em condição de uso
5. Controlar aplicativo CRM (Controle dos Recursos Materiais
6. Realizar atividades diversas relacionadas a devolução da compensação.
7. Realizar serviços de cobrança extrajudicial.
8. Realizar contatos com setor jurídico do banco – Dívidas em cobrança e outros
9. Efetuar inclusão / exclusão do Serviço de Proteção ao Crédito.
10. efetuar pesquisas cadastrais
11. Providenciar confecção de formulários, cartazes, documentos e declarações.
12. Controlar contas transitórias
13. Emitir correspondências diversas
14. Estudar, analisar e contratar operações de crédito para pessoa jurídica.
15. Prever orçamentos mensalmente
16. Efetuar expurgo de papeis
17. Impostar dados para análise de clientes.
18. Liberar, contabilizar e acertar ordens bancárias do Tesouro Nacional.
19. Controlar os projetos da Fundação do Banco.
20. Acompanhar aplicativo GCA (Gerenciamento Carteira do Ativo) mensalmente
21. Cobrar tarifas não automatizadas
22. Transmitir e acompanhar o processamento da contratação do CDC.
23. Controlar convênios de débito em conta e com INSS.
24. Analisar e contabilizar as defraudações
25. Controlar relatórios de excepcionalidade (estornos de tarifas / juros)
26. Abrir e distribuir malote
27. Controlar Despesas Administrativas
28. Confeccionar chaves de ordens de pagamentos expedidas e recebidas.

• **Atendimento**

1. Abrir conta corrente e poupança, analisar/deferir cheques especiais/ analisar
2. Realizar atendimentos diversos para consultas em geral, aplicações, etc.
3. Efetuar resgates e aplicações financeiras.
4. Oferecer serviço de informações ao público sobre cartão de crédito.

5. Efetuar solicitação de cartões / extratos microfilmados / talões iniciais
6. Efetuar alteração de senhas
7. Efetuar atualizações cadastrais em contas correntes.
8. Efetuar contra-ordem.

### **SUPERVISOR DE ATENDIMENTO**

1. Realizar manutenção de máquinas (caixas e auto-atendimento)

### **GERÊNCIA DE CONTAS**

1. Visitar os clientes da carteira do sistema gerencial de vendas, juntamente com os gerentes de agência, administrativo e de Pessoa Jurídica, para vender os produtos/serviços do banco com o objetivo de incrementar a rentabilidade da carteira
2. Atender as tarefas solicitadas pela carteira do Sistema Gerencial de Vendas
3. Ler os informativos

## **ANEXO B - RELAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS POR**

•

### **GERÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

1. Administrar pessoal
2. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica
3. Atender aos clientes
4. Cuidar da administração predial
5. Cuidar da gestão contábil

### **GERÊNCIA DE EXPEDIENTE**

#### **• Bateria**

1. Abastecer de numerário os caixas executivos e os caixas eletrônicos.
2. emitir e pagar cobrança sacado / saque
3. Entregar cartão magnético
4. Gravar e liberar documentos de crédito.
5. Processar papéis do atendimento opcional ao cliente.
6. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.
7. Efetuar movimento de tesouraria.
8. Executar serviços relativos a câmbio (compra e venda dos cheques de viagem,
9. Vender produtos.

#### **• Clientes VIP**

1. Analisar e selecionar clientes da Sala VIP
2. Vender produtos e orientar para investimentos
3. Efetuar empréstimos a Pessoa Física (CDC, LEASING, Renegociação de dívida, etc)
4. Efetuar serviços de caixa em geral (pagamento e recebimento, gravação de documentos de crédito, entrega de cartão e talão, etc.)
5. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.

- **Vendas**

1. Vender seguros
2. Vender planos de previdência
3. Promover eventos internos ref. divulgação de produtos e cursos de aprendizagem.
4. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.

- **Pessoa Jurídica**

1. Estabelecer contatos com cliente.
2. Efetuar operações de crédito.
3. Efetuar serviços ref. às cobranças.
4. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.
5. Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco

- **Controle**

1. Organizar arquivos físicos e magnéticos
2. Efetuar serviços referentes ao crédito
3. Controlar os recursos materiais da agência
4. Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência
5. Efetuar serviços de malote da agência
6. Controlar o correio eletrônico da agência

- **Atendimento**

1. Cuidar dos serviços diretos de atendimento ao cliente
2. Cuidar dos serviços internos de atendimento ao cliente
3. Efetuar serviços de compensação
4. Cuidar dos serviços de apoio à Agência

## **SUPERVISOR DE ATENDIMENTO**

1. Realizar manutenção de máquinas (caixas e auto-atendimento)

## **GERÊNCIA DE CONTAS**

1. Visitar clientes
2. Atender às tarefas do Sistema Gerencial de Vendas
3. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica.

1. Visitar clientes
2. Visitar outras agências e demais órgãos
3. Ler e distribuir comunicação formal e eletrônica
4. Administrar pessoal
5. Cuidar da gestão contábil e financeira

## ANEXO C – ALOCAÇÃO DO TEMPO INDIVIDUAL POR ATIVIDADES (EM HORAS)

funcionários:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
atividades:																					
1	Administrar pessoal.	1,20	1,20					0,30					0,60			0,30				1,50	0,60
2	Visitar clientes.	1,80	1,20	4,80																	
3	Visitar outras agências e demais órgãos	0,60																			
4	Atender aos clientes comuns		1,20						4,80	0,60			2,40	1,50	1,50	2,40	1,50	3,60	1,80	0,42	3,60
5	Atender aos clientes VIP																				
6	Assessorar o auto-atendimento dos clientes.					6,00	6,00														
7	Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	1,20	1,50	1,20									0,30	0,42	0,42	0,30	0,42		0,30		0,60
8	Cuidar da gestão contábil e financeira.	1,20	0,30		0,60			0,60		0,30			0,06								
9	Cuidar da administração predial.		0,60					0,90		0,30						0,30					
10	Efetuar movimento de tesouraria.																				0,30
11	Executar serviços relativos a câmbio.									0,90	0,90									2,10	
12	Vender produtos e serviços.												0,12	2,10	2,10	0,60	2,10			0,18	
13	Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.												0,06	0,18	0,18		0,18			0,60	
14	Efetuar empréstimos a PF e PJ.										1,80		0,12	0,60	0,60	0,30	0,60	0,60		0,30	
15	Vender seguros.												0,12	0,30	0,30		0,30	0,60	3,60	0,30	
16	Vender planos de previdência.												0,12	0,30	0,30		0,30	0,60			
17	Promover eventos internos ref. divulgação de produtos												0,12			0,30					
18	Efetuar serviços ref. às cobranças.																				
19	Acompanhar e controlar projetos da Fundação.																			0,30	
20	Organizar arquivos físicos e magnéticos								1,20	0,30			0,30	0,30	0,60	0,30	0,30		0,12	0,30	
21	Efetuar serviços referentes ao crédito							1,80			1,80	4,20	0,60	0,12	0,12	0,42	0,12			0,18	
22	Controlar os recursos materiais da agência							0,60		0,30	2,40		0,06	0,18	0,18	0,18	0,18				
23	Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência							0,30	1,20	1,50	0,60		0,12								
24	Efetuar serviços de malote da agência							0,30		0,90									0,30		
25	Efetuar serviços de compensação.												0,60			0,30					
26	Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.				5,40			1,20					0,30					0,30			0,60
27	Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas												0,30								
TEMPO TOTAL DE TRABALHO		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

continua



## ANEXO D- DIRECIONADORES DE RECURSOS DE PESSOAL POR ATIVIDADES (EM HORAS)

Setores	GERÊNCIA GERAL	GERÊNCIA ADMINISTR.	GERÊNCIA DE CONTAS	SUPERVISÃO DE NEGÓCIOS	AUTO ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE SUPORTE	GERÊNCIA DE ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE BATERIA/VIP	GERÊNCIA DE PJ/SEG	HORAS ALOCADAS	% TEMPO
Atividades:											
1 Administrar pessoal.	1,20	1,20	-	-	-	0,30	2,40	0,60	1,20	6,90	3%
2 Visitar clientes.	1,80	1,20	4,80	-	-	-	-	-	-	7,80	3%
3 Visitar outras agências e demais órgãos	0,60	-	-	-	-	-	-	-	-	0,60	0%
4 Atender aos clientes comuns	-	1,20	-	-	-	5,40	15,12	49,20	7,92	78,84	34%
5 Atender aos clientes VIP	-	-	-	-	-	-	-	9,00	-	9,00	4%
6 Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	-	-	-	-	12,00	-	-	-	-	12,00	5%
7 Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	1,20	1,50	1,20	-	-	-	2,16	0,60	2,34	9,00	4%
8 Cuidar da gestão contábil e financeira.	1,20	0,30	-	0,60	-	0,90	0,06	-	-	3,06	1%
9 Cuidar da administração predial.	-	0,60	-	-	-	1,20	0,30	-	-	2,10	1%
10 Efetuar movimento de tesouraria.	-	-	-	-	-	-	-	1,80	-	1,80	1%
11 Executar serviços relativos a câmbio.	-	-	-	-	-	1,80	2,10	4,20	-	8,10	3%
12 Vender produtos e serviços, orientando para investimentos.	-	-	-	-	-	-	7,20	19,20	1,20	27,60	12%
13 Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	-	-	-	-	-	-	1,20	3,00	0,06	4,26	2%
14 Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	-	-	-	-	-	1,80	3,12	-	3,60	8,52	4%
15 Vender seguros.	-	-	-	-	-	-	5,52	0,90	7,80	14,22	6%
16 Vender planos de previdência.	-	-	-	-	-	-	1,62	-	0,60	2,22	1%
17 Promover eventos internos ref. divulgação de produtos	-	-	-	-	-	-	0,42	-	-	0,42	0%
18 Efetuar serviços ref. às cobranças.	-	-	-	-	-	-	-	-	0,78	0,78	0%
19 Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	-	-	-	-	-	-	0,30	-	0,12	0,42	0%
20 Organizar arquivos físicos e magnéticos	-	-	-	-	-	1,50	1,92	0,30	0,60	4,32	2%
21 Efetuar serviços referentes ao crédito	-	-	-	-	-	7,80	1,56	-	1,20	10,56	5%
22 Controlar os recursos materiais da agência	-	-	-	-	-	3,30	0,78	-	-	4,08	2%
23 Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	-	-	-	-	-	3,60	0,12	-	-	3,72	2%
24 Efetuar serviços de malote da agência	-	-	-	-	-	1,20	0,30	0,30	0,60	2,40	1%
25 Efetuar serviços de compensação.	-	-	-	-	-	-	0,90	-	0,18	1,08	0%
26 Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.	-	-	-	5,40	-	1,20	0,60	0,90	-	8,10	3%
27 Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	-	-	-	-	-	-	0,30	-	1,80	2,10	1%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TEMPO TOTAL DE TRABALHO	6,00	6,00	6,00	6,00	12,00	30,00	48,00	90,00	30,00	234,00	100%



## ANEXO E – CÁLCULO DO CUSTO DE PESSOAL INDIVIDUAL POR ATIVIDADES (EM R\$)

Funcionários	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Atividades																				
1 Administrar pessoal.	46,47	32,28					7,91					17,96			2,10					10,01
2 Visitar clientes.	69,71	32,28	93,63																	
3 Visitar outras agências e demais órgãos	23,24																			
4 Atender aos clientes comuns		32,28						63,22	3,91			71,85	9,68	25,02	16,79	20,43	34,05	31,56	11,44	60,04
5 Atender aos clientes VIP																				
6 Assessorar o auto-atendimento dos clientes.					102,32	121,55														
7 Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	46,47	40,35	11,70									8,98	2,71	7,00	2,10	5,72		5,26	3,20	10,01
8 Cuidar da gestão contábil e financeira.	46,47	8,07		5,94			15,83		1,96			1,80								
9 Cuidar da administração predial.		16,14					23,74		1,96						2,10					
10 Efetuar movimento de tesouraria.																				5,00
11 Executar serviços relativos a câmbio.									5,87	7,89										
12 Vender produtos e serviços.												3,59	13,55	35,02	4,20	28,60			16,02	
13 Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.												1,80	1,16	3,00		2,45			1,37	
14 Efetuar empréstimos a PFe PJ.											19,36	3,59	3,87	10,01	2,10	8,17	5,68		4,58	
15 Vender seguros.												3,59	1,94	5,00		4,09	5,68	63,12	2,29	
16 Vender planos de previdência.												3,59	1,94	5,00		4,09	5,68		2,29	
17 Promover eventos internos ref. divulgação de produtos												3,59			2,10					
18 Efetuar serviços ref. às cobranças.																				
19 Acompanhar e controlar os projetos da Fundação.																				
20 Organizar arquivos físicos e magnéticos									7,83	2,63			1,94	5,00	4,20	4,09	2,84		2,29	5,00
21 Efetuar serviços referentes ao crédito							47,48			15,77	45,16	17,96	0,77	2,00	2,94	1,63			0,92	
22 Controlar os recursos materiais da agência							15,83		1,96	21,03		1,80	1,16	3,00	1,26	2,45			1,37	
23 Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência							7,91	15,81	9,78	5,26		3,59								
24 Efetuar serviços de malote da agência							7,91		5,87									5,26		
25 Efetuar serviços de compensação.												17,96			2,10					
26 Cuidar dos serviços de apoio à gerência da agência.				53,45			31,65					8,98					2,84			10,01
27 Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas			11,70									8,98								
<b>CUSTO DAS ATRIBUIÇÕES POR FUNCIONÁRIOS</b>	<b>232,35</b>	<b>161,40</b>	<b>117,03</b>	<b>59,39</b>	<b>102,32</b>	<b>121,55</b>	<b>158,26</b>	<b>79,03</b>	<b>39,14</b>	<b>52,58</b>	<b>64,52</b>	<b>179,64</b>	<b>38,73</b>	<b>100,06</b>	<b>41,98</b>	<b>81,73</b>	<b>56,75</b>	<b>105,20</b>	<b>45,77</b>	<b>100,06</b>

continua

## ANEXO E (CONTINUAÇÃO) – CÁLCULO DO CUSTO DE PESSOAL INDIVIDUAL POR ATIVIDADES (EM R\$)

Funcionários	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	DESP. PES.	%
Atividades																				POR ATIVID.	CUSTO
1 Administrar pessoal.															17,73					134,47	4%
2 Visitar clientes.																				195,61	6%
3 Visitar outras agências e demais órgãos																				23,24	1%
4 Atender aos clientes comuns	114,12	24,42	103,45	45,72	79,87	23,42	71,89	57,21	100,28						1,77	19,96	18,59	9,42	20,82	1.071,23	32%
5 Atender aos clientes VIP										24,02	32,31	20,23	27,34	16,69						120,58	4%
6 Assessorar o auto-atendimento dos clientes.																				223,87	7%
7 Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.															7,98	5,70	5,31	1,57	3,47	167,55	5%
8 Cuidar da gestão contábil e financeira.																				80,06	2%
9 Cuidar da administração predial.																				43,93	1%
10 Efetuar movimento de tesouraria.		2,71					5,13		11,14											23,99	1%
11 Executar serviços relativos a câmbio.						54,65														68,40	2%
12 Vender produtos e serviços.	2,38		2,16	0,95	1,66		10,27	1,19		48,03	64,62	40,46	54,68	33,38	8,87	2,85	2,66			375,14	11%
13 Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.										8,01	10,77	6,74	9,11	5,56	0,89					50,87	2%
14 Efetuar empréstimos a PFe PJ.															17,73	11,41	10,63			97,12	3%
15 Vender seguros.	2,38		2,16	0,95	1,66		5,13	1,19								2,85	2,66	18,84	41,65	165,17	5%
16 Vender planos de previdência.																2,85	2,66			28,09	1%
17 Promover eventos internos ref. divulgação de produtos																				5,69	0%
18 Efetuar serviços ref. às cobranças.															2,66	2,85	2,66			8,17	0%
19 Acompanhar e controlar os projetos da Fundação.															1,77					1,77	0%
20 Organizar arquivos físicos e magnéticos																2,85	2,66			41,32	1%
21 Efetuar serviços referentes ao crédito																5,70	5,31			145,66	4%
22 Controlar os recursos materiais da agência																				49,86	1%
23 Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência																				42,35	1%
24 Efetuar serviços de malote da agência							5,13											1,57	3,47	29,22	1%
25 Efetuar serviços de compensação.															2,66					22,72	1%
26 Cuidar dos serviços de apoio à gerência da agência.							5,13													112,06	3%
27 Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas															26,60					47,29	1%
<b>CUSTO DAS ATRIBUIÇÕES POR FUNCIONÁRIOS</b>	<b>118,88</b>	<b>27,13</b>	<b>107,76</b>	<b>47,62</b>	<b>83,20</b>	<b>78,07</b>	<b>102,70</b>	<b>59,59</b>	<b>111,42</b>	<b>80,05</b>	<b>107,69</b>	<b>67,43</b>	<b>91,14</b>	<b>55,63</b>	<b>88,67</b>	<b>57,03</b>	<b>53,13</b>	<b>31,40</b>	<b>69,41</b>	<b>3.375,43</b>	<b>100%</b>

## ANEXO F – CÁLCULO DO CUSTO DE PESSOAL SETORIAL POR ATIVIDADES (EM R\$)

Setores	GERÊNCIA GERAL	GERÊNCIA ADMINISTR.	GERÊNCIA DE CONTAS	SUPERVISÃO DE NEGÓCIOS	AUTO ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE SUPORTE	GERÊNCIA DE ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE BATERIA/VIP	GERÊNCIA DE PJ/SEG	D.PESSOAL ALOCADA	% CUSTO
Atividades:											
Administrar pessoal.	46,47	32,28	-	-	-	7,91	20,06	10,01	17,73	134,47	4%
Visitar clientes.	69,71	32,28	93,63	-	-	-	-	-	-	195,61	6%
Visitar outras agências e demais órgãos	23,24	-	-	-	-	-	-	-	-	23,24	1%
Atender aos clientes comuns	-	32,28	-	-	-	67,13	220,83	680,42	70,57	1.071,23	32%
Atender aos clientes VIP	-	-	-	-	-	-	-	120,58	-	120,58	4%
Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	-	-	-	-	223,87	-	-	-	-	223,87	7%
Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	46,47	40,35	11,70	-	-	-	34,98	10,01	24,04	167,55	5%
Cuidar da gestão contábil e financeira.	46,47	8,07	-	5,94	-	17,78	1,80	-	-	80,06	2%
Cuidar da administração predial.	-	16,14	-	-	-	25,70	2,10	-	-	43,93	1%
Efetuar movimento de tesouraria.	-	-	-	-	-	-	-	23,99	-	23,99	1%
Executar serviços relativos a câmbio.	-	-	-	-	-	13,76	-	54,65	-	68,40	2%
Vender produtos e serviços, orientando para investimentos.	-	-	-	-	-	-	100,99	259,77	14,38	375,14	11%
Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	-	-	-	-	-	-	9,79	40,19	0,89	50,87	2%
Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	-	-	-	-	-	19,36	38,00	-	39,77	97,12	3%
Vender seguros.	-	-	-	-	-	-	85,70	13,48	66,00	165,17	5%
Vender planos de previdência.	-	-	-	-	-	-	22,58	-	5,51	28,09	1%
Promover eventos internos ref. divulgação de produtos	-	-	-	-	-	-	5,69	-	-	5,69	0%
Efetuar serviços ref. às cobranças.	-	-	-	-	-	-	-	-	8,17	8,17	0%
Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	-	-	-	-	-	-	-	-	1,77	1,77	0%
Organizar arquivos físicos e magnéticos	-	-	-	-	-	10,46	20,35	5,00	5,51	41,32	1%
Efetuar serviços referentes ao crédito	-	-	-	-	-	108,41	26,23	-	11,02	145,66	4%
Controlar os recursos materiais da agência	-	-	-	-	-	38,81	11,04	-	-	49,86	1%
Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	-	-	-	-	-	38,76	3,59	-	-	42,35	1%
Efetuar serviços de malote da agência	-	-	-	-	-	13,78	5,26	5,13	5,04	29,22	1%
Efetuar serviços de compensação.	-	-	-	-	-	-	20,06	-	2,66	22,72	1%
Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.	-	-	-	53,45	-	31,65	11,82	15,14	-	112,06	3%
Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	-	-	11,70	-	-	-	8,98	-	26,60	47,29	1%
<b>CUSTO DAS ATRIBUIÇÕES POR FUNCIONÁRIOS</b>	<b>232,35</b>	<b>161,40</b>	<b>117,03</b>	<b>59,39</b>	<b>223,87</b>	<b>393,52</b>	<b>649,85</b>	<b>1.238,37</b>	<b>299,65</b>	<b>3.375,43</b>	<b>100%</b>

## ANEXO G – DIRECIONADORES DOS DEMAIS RECURSOS

Setores	GERÊNCIA GERAL	GERÊNCIA ADMINISTR.	GERÊNCIA DE CONTAS	SUPERVISÃO DE NEGÓCIOS	AUTO ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE SUPORTE	GERÊNCIA DE ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE BATERIA/VIP	GERÊNCIA DE PJ/SEG	%
Atividades:										TEMPO
1 Administrar pessoal.	0,01	0,01	-	-	-	0,00	0,01	0,00	0,01	3%
2 Visitar clientes.	0,01	0,01	0,02	-	-	-	-	-	-	3%
3 Visitar outras agências e demais órgãos	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
4 Atender aos clientes comuns	-	0,01	-	-	-	0,02	0,06	0,21	0,03	34%
5 Atender aos clientes VIP	-	-	-	-	-	-	-	0,04	-	4%
6 Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	-	-	-	-	0,05	-	-	-	-	5%
7 Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	0,01	0,01	0,01	-	-	-	0,01	0,00	0,01	4%
8 Cuidar da gestão contábil e financeira.	0,01	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	-	1%
9 Cuidar da administração predial.	-	0,00	-	-	-	0,01	0,00	-	-	1%
10 Efetuar movimento de tesouraria.	-	-	-	-	-	-	-	0,01	-	1%
11 Executar serviços relativos a câmbio.	-	-	-	-	-	0,01	0,01	0,02	-	3%
12 Vender produtos e serviços, orientando para investimentos.	-	-	-	-	-	-	0,03	0,08	0,01	12%
13 Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	-	-	-	-	-	-	0,01	0,01	0,00	2%
14 Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	-	-	-	-	-	0,01	0,01	-	0,02	4%
15 Vender seguros.	-	-	-	-	-	-	0,02	0,00	0,03	6%
16 Vender planos de previdência.	-	-	-	-	-	-	0,01	-	0,00	1%
17 Promover eventos internos ref. divulgação de produtos	-	-	-	-	-	-	0,00	-	-	0%
18 Efetuar serviços ref. às cobranças.	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0%
19 Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	-	-	-	-	-	-	0,00	-	0,00	0%
20 Organizar arquivos físicos e magnéticos	-	-	-	-	-	0,01	0,01	0,00	0,00	2%
21 Efetuar serviços referentes ao crédito	-	-	-	-	-	0,03	0,01	-	0,01	5%
22 Controlar os recursos materiais da agência	-	-	-	-	-	0,01	0,00	-	-	2%
23 Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	-	-	-	-	-	0,02	0,00	-	-	2%
24 Efetuar serviços de malote da agência	-	-	-	-	-	0,01	0,00	0,00	0,00	1%
25 Efetuar serviços de compensação.	-	-	-	-	-	-	0,00	-	0,00	0%
26 Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.	-	-	-	0,02	-	0,01	0,00	0,00	-	3%
27 Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	-	-	-	-	-	-	0,00	-	0,01	1%
<b>TOTAL DE ALOCAÇÃO</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,05</b>	<b>0,13</b>	<b>0,21</b>	<b>0,38</b>	<b>0,13</b>	<b>100%</b>

## ANEXO H – CÁLCULO DOS DEMAIS CUSTOS FIXOS SETORIAIS POR ATIVIDADES (EM R\$)

Setores	GERÊNCIA GERAL	GERÊNCIA ADMINISTR.	GERÊNCIA DE CONTAS	SUPERVISÃO DE NEGÓCIOS	AUTO ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE SUPORTE	GERÊNCIA DE ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE BATERIA/VIP	GERÊNCIA DE PJ/SEG	OUTRAS DESPESAS POR ATIVID.	% CUSTO POR ATIVID.
Atividades:											
1 Administrar pessoal.	2,94	2,94	-	-	-	0,73	5,88	1,47	2,94	16,90	3%
2 Visitar clientes.	4,41	2,94	11,75	-	-	-	-	-	-	19,10	3%
3 Visitar outras agências e demais órgãos	1,47	-	-	-	-	-	-	-	-	1,47	0%
4 Atender aos clientes comuns	-	2,94	-	-	-	13,22	37,02	120,48	19,39	193,06	34%
5 Atender aos clientes VIP	-	-	-	-	-	-	-	22,04	-	22,04	4%
6 Assessorar o auto-atendimento dos clientes.	-	-	-	-	29,38	-	-	-	-	29,38	5%
7 Ler e distribuir comunicação formal eletrônica.	2,94	3,67	2,94	-	-	-	5,29	1,47	5,73	22,04	4%
8 Cuidar da gestão contábil e financeira.	2,94	0,73	-	1,47	-	2,20	0,15	-	-	7,49	1%
9 Cuidar da administração predial.	-	1,47	-	-	-	2,94	0,73	-	-	5,14	1%
10 Efetuar movimento de tesouraria.	-	-	-	-	-	-	-	4,41	-	4,41	1%
11 Executar serviços relativos a câmbio.	-	-	-	-	-	4,41	5,14	10,28	-	19,83	3%
12 Vender produtos e serviços, orientando para investimentos.	-	-	-	-	-	-	17,63	47,02	2,94	67,58	12%
13 Analisar e selecionar clientes da Sala VIP.	-	-	-	-	-	-	2,94	7,35	0,15	10,43	2%
14 Efetuar empréstimos a Pessoa Física e Pessoa Jurídica.	-	-	-	-	-	4,41	7,64	-	8,82	20,86	4%
15 Vender seguros.	-	-	-	-	-	-	13,52	2,20	19,10	34,82	6%
16 Vender planos de previdência.	-	-	-	-	-	-	3,97	-	1,47	5,44	1%
17 Promover eventos internos ref. divulgação de produtos	-	-	-	-	-	-	1,03	-	-	1,03	0%
18 Efetuar serviços ref. às cobranças.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,91	1,91	0%
19 Acompanhar e controlar os projetos da Fundação do Banco	-	-	-	-	-	-	0,73	-	0,29	1,03	0%
20 Organizar arquivos físicos e magnéticos	-	-	-	-	-	3,67	4,70	0,73	1,47	10,58	2%
21 Efetuar serviços referentes ao crédito	-	-	-	-	-	19,10	3,82	-	2,94	25,86	5%
22 Controlar os recursos materiais da agência	-	-	-	-	-	8,08	1,91	-	-	9,99	2%
23 Efetuar serviços referentes à contabilidade da agência	-	-	-	-	-	8,82	0,29	-	-	9,11	2%
24 Efetuar serviços de malote da agência	-	-	-	-	-	2,94	0,73	0,73	1,47	5,88	1%
25 Efetuar serviços de compensação.	-	-	-	-	-	-	2,20	-	0,44	2,64	0%
26 Cuidar dos serviços gerais de apoio à Agência.	-	-	-	13,22	-	2,94	1,47	2,20	-	19,83	3%
27 Atender as tarefas do Sistema Gerencial de Vendas	-	-	-	-	-	-	0,73	-	4,41	5,14	1%
										-	
TOTAL DE ALOCAÇÃO	14,69	14,69	14,69	14,69	29,38	73,46	117,54	220,38	73,46	573,00	100%

## ANEXO I – CÁLCULO DO CUSTO FIXO TOTAL SETORIAL POR ATIVIDADES (EM R\$)

Atividades	GERÊNCIA GERAL	GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	GERÊNCIA DE CONTAS	SUPERVISÃO DE NEGÓCIOS	AUTO ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE SUPORTE	GERÊNCIA DE ATENDIMENTO	GERÊNCIA DE BATERIA/VIP	GERÊNCIA DE P.J/SEG	CUSTO FIXO TOTAL	% CUSTO
Despesas:	49,41	35,22	-	-	-	8,65	37,38	11,48	20,67	162,81	4%
Despesas:	74,11	35,22	105,38	-	-	-	-	-	-	214,71	5%
Despesas:	24,70	-	-	-	-	-	-	-	-	24,70	1%
Despesas:	-	35,22	-	-	-	80,36	249,61	800,89	89,97	1.256,05	32%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	-	142,62	-	142,62	4%
Despesas:	-	-	-	-	253,25	-	-	-	-	253,25	6%
Despesas:	49,41	44,02	26,34	-	-	-	37,07	11,48	29,77	198,08	5%
Despesas:	49,41	8,80	-	7,41	-	19,99	1,94	-	-	87,55	2%
Despesas:	-	17,61	-	-	-	28,63	2,83	-	-	49,08	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	-	28,40	-	28,40	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	18,17	21,16	64,93	-	104,26	3%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	103,98	306,79	17,31	428,08	11%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	15,93	47,54	1,03	64,50	2%
Despesas:	-	-	-	-	-	23,76	43,35	-	48,58	115,69	3%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	99,22	15,68	85,10	199,99	5%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	24,26	-	6,98	31,24	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	6,72	-	-	6,72	0%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	-	-	10,08	10,08	0%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	3,02	-	2,07	5,09	0%
Despesas:	-	-	-	-	-	14,13	23,68	5,74	6,98	50,52	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	127,51	30,51	-	13,95	171,97	4%
Despesas:	-	-	-	-	-	46,90	11,58	-	-	58,48	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	47,58	3,89	-	-	51,46	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	16,72	5,99	5,87	6,51	35,10	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	22,27	-	3,10	25,37	1%
Despesas:	-	-	-	66,67	-	34,59	13,29	17,35	-	131,90	3%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	9,72	-	31,01	40,73	1%
Despesas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas:	247,05	176,09	131,72	74,08	253,25	466,98	767,39	1.458,75	373,11	3.948,43	100%

