



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O CUSTO DA INADIMPLÊNCIA DO PRODUTO BANCÁRIO:
PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA PARA APURAÇÃO DO
PROCESSO DE RESPONSABILIDADE COM A UTILIZAÇÃO DO
ABC**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia da Produção.

Mariza Sakae Nakamura Yagui

Florianópolis, março de 2001

MARIZA SAKAE NAKAMURA YAGUI

**O CUSTO DA INADIMPLÊNCIA DO PRODUTO BANCÁRIO:
PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA PARA APURAÇÃO DO
PROCESSO DE RESPONSABILIDADE COM A UTILIZAÇÃO DO
ABC**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Prof^a . Ilse Maria Beuren, Dra.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Antonio Cezar Bornia, pela orientação, críticas e sugestões que permitiram a realização do trabalho.

Ao Superintendente Regional do banco utilizado para a realização da pesquisa, o qual manteve-se anônimo por motivos de sigilo.

Ao colega de trabalho Remi Hoffmann, pela disposição em ler o trabalho e sugerir melhorias.

Aos colegas do mestrado Paulo Dondoni, Osni Hoss, Pedro Daniel Rudolfo e Denis Dall'asta, pela amizade e incentivo.

Ao meu marido Luciano, pela compreensão, apoio e companheirismo em todos os momentos difíceis.

À minha mãe, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida.

A DEUS, pois sem ele nada seria possível.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	1
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICAÇÃO.....	3
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	4
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	6
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
2 CONCEITOS, CLASSIFICAÇÕES E MÉTODOS DE CUSTEIO	8
2.1 TERMOS E CONCEITOS APLICADOS A CUSTOS.....	8
2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	9
2.2.1 CLASSIFICAÇÃO PELA VARIABILIDADE.....	9
2.2.2 CLASSIFICAÇÃO PELA FACILIDADE DE ALOCAÇÃO	9
2.2.3 CUSTOS PARA CONTROLE.....	9
2.2.4 CLASSIFICAÇÃO PELO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÕES.....	10
2.2.5 CUSTOS DA QUALIDADE.....	11
2.3 SISTEMAS DE CUSTOS	13
2.4 MÉTODOS DE CUSTEIO.....	13
2.4.1 CUSTEIO VARIÁVEL OU DIRETO	13
2.4.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO INTEGRAL OU TOTAL.....

2.4.3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO IDEAL.....	15
2.4.4 MÉTODO DE CUSTEIO TRADICIONAL	15
2.4.5 LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE CUSTEIO	19
2.5 OS CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	20
2.5.1 TERMOS E CONCEITOS BANCÁRIOS.....	21
2.5.2 OS PRODUTOS DOS BANCOS.....	22
2.5.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS BANCÁRIOS.....	23
2.5.3.1 Custos Financeiros	24
2.5.3.2 Custos de Estrutura ou Administrativos.....	25
2.5.3.3 Cálculo da Margem dos Produtos	25
2.5.4 OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE CUSTOS BANCÁRIOS	27
2.6 O CUSTO DA INADIMPLÊNCIA.....	28
2.6.1 PRÊMIO PELO RISCO DO NEGÓCIO	29
2.6.2 O IMPACTO DA INADIMPLÊNCIA NO BALANÇO PATRIMONIAL	30
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	32
3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES - ABC.....	34
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ABC	34
3.2 OS DIRECIONADORES DE CUSTOS.....	35
3.3 AS VERSÕES DO ABC	37
3.4 POR QUE USAR O ABC	41
3.5 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO ABC.....	42
3.6 AS LIMITAÇÕES DO ABC	44
3.7 O ABC EM BANCOS	45
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ABC	48
4 SISTEMÁTICA PARA APURAÇÃO DO CUSTO DA INADIMPLÊNCIA.....	50
4.1 OS CUSTOS DA INADIMPLÊNCIA	50
4.2 SISTEMÁTICA PROPOSTA	50
4.2.1 PLANEJAMENTO DA SISTEMÁTICA.....	51
4.2.2 PREPARAÇÃO DOS ENVOLVIDOS.....	52
4.2.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO E ATIVIDADES	52

4.2.4 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS	54
4.2.5 IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE RECURSOS	55
4.2.6 APURAÇÃO DOS CUSTOS DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES	56
4.2.7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	57
5 APLICAÇÃO PRÁTICA.....	59
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO	59
5.1.1 O ATUAL SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS NA EMPRESA.....	60
5.1.2 DEFINIÇÃO DAS TAXAS PARA EMPRÉSTIMOS.....	62
5.2 APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA	64
5.2.1 PLANEJAMENTO DA SISTEMÁTICA.....	64
5.2.2 PREPARAÇÃO DOS ENVOLVIDOS.....	65
5.2.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO E ATIVIDADES	65
5.2.4 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS	70
5.2.5 IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE RECURSOS.....	71
5.2.6 APURAÇÃO DOS CUSTOS	71
5.2.6.1 Custos Unitários dos Recursos.....	71
5.2.6.2 Custeio do Produto Inadimplente.....	75
5.2.7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	79
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	81
6.1 CONCLUSÕES	81
6.2 RECOMENDAÇÕES	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXO A - ATRIBUIÇÕES DOS EMPREGADOS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL.....	89
ANEXO B – CUSTOS COM REMUNERAÇÃO DE EMPREGADOS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL.....	92

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – DELIMITAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA.....	6
FIGURA 02 - CUSTOS VOLUNTÁRIOS E INVOLUNTÁRIOS.....	12
FIGURA 03 – FLUXO DE CUSTOS NO SISTEMA TRADICIONAL.....	16
FIGURA 04 – DESPESAS DE CAPTAÇÃO E RECEITAS DE APLICAÇÃO.....	24
FIGURA 05 – ESQUEMÁTICA DO MODELO ABC.....	36
FIGURA 06 – PRIMEIRA VERSÃO DO ABC.....	38
FIGURA 07 – SEGUNDA VERSÃO DO ABC: VISÃO ECONÔMICA DE CUSTEIO	38
FIGURA 08 – CUSTEIO ABC X CUSTEIO TRADICIONAL.....	39
FIGURA 09 – CUSTEIO ABC X CUSTEIO TRADICIONAL.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - ITENS DE CUSTOS POR CENTROS	16
TABELA 02 - BASES DE RATEIO	17
TABELA 03 - CENTROS DE APOIO E AUXILIARES	17
TABELA 04 - ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DOS CENTROS PARA OS PRODUTOS	17
TABELA 05 - APURAÇÃO DE CUSTO DO PRODUTO UNITÁRIO.....	18
TABELA 06 - RESULTADO GERENCIAL - UNIDADES DE NEGÓCIOS "A"	26
TABELA 07 - CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO.....	31
TABELA 08 - PERCENTUAIS A PROVISIONAR PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA.....	31
TABELA 09 - MATRIZ DE ATIVIDADES E TEMPOS REGISTRADOS	53
TABELA 10 - TEMPO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES POR DEPARTAMENTO	56
TABELA 11 - DESCRIÇÃO DOS CUSTOS DO PROCESSO.....	56
TABELA 12 - COMPOSIÇÃO DA TAXA DO BCD	63
TABELA 13 - CUSTO COM REMUNERAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL.....	72
TABELA 14 - RELAÇÃO DOS CUSTOS DE MATERIAIS DE EXPEDIENTE.....	73
TABELA 15 - RELAÇÃO DOS CUSTOS COM COMUNICAÇÕES	74
TABELA 16 - TEMPO PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES ACUMULADO POR ETAPAS.....	75
TABELA 17 - CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES - ETAPA A.....	76
TABELA 18 - CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES - ETAPA B	76
TABELA 19 - CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES - ETAPA C	77
TABELA 20 - CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES - ETAPA D.....	77
TABELA 21 - RELAÇÃO DO CUSTO E VALOR DO EMPRÉSTIMO	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – ATIVOS E PASSIVOS DO BANCO.....	23
QUADRO 02 - RESULTADO OPERACIONAL DE UM PRODUTO.....	26
QUADRO 03 - DIRECIONADORES DE CUSTOS BANCÁRIOS	47
QUADRO 04 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS	47
QUADRO 05 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS CONSUMIDOS POR CATEGORIA DE DESPESA.....	54
QUADRO 06 – DIRECIONADORES DE RECURSOS UTILIZADOS	55
QUADRO 07 - DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DA AGÊNCIA BANCÁRIA.....	61
QUADRO 08 - MENSURAÇÃO DO RESULTADO DO PRODUTO.....	62
QUADRO 09 – PROCESSO E ATIVIDADES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL.....	65
QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS CONSUMIDOS POR CATEGORIA DE DESPESA.....	70
QUADRO 11 – DIRECIONADORES DE RECURSOS UTILIZADOS	71

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABC - Custeio Baseado em Atividades (*Activity-Based Costing*)
- ABM - Gerenciamento Baseado em Atividades (*Activity-Based Management*)
- CIF - Custos indiretos de fabricação
- UEP - Unidade de Esforço e Produção
- PCLD - Provisão para crédito de liquidação duvidosa
- BACEN - Banco Central do Brasil
- ATM - Caixa automático de atendimento (*Automatic Teller Machine*)
- SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia
- CDB - Certificado de Depósito Bancário
- RDB - Recibo de Depósito Bancário
- CDI - Certificado de Depósito Interfinanceiro
- BCD - Bens de Consumo Duráveis
- TCU - Tribunal de Contas da União
- UFIR – Unidade Fiscal de Referência
- INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social
- FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- IPTU - Imposto Predial Territorial e Urbano

RESUMO

Após o plano de estabilização econômica em 1994, alguns bancos de médio e grande porte passaram a enfrentar problemas em suas carteiras de crédito em função do aumento dos níveis de inadimplência. Além disso, o mercado cada vez mais competitivo exige que a instituição invista constantemente em recursos tecnológicos, na otimização contínua dos processos de prestações de serviço e na utilização de seus recursos materiais e humanos.

Devido ao avanço continuado da tecnologia, o gerenciamento e a diversificação dos produtos, novas formas de produção de bens e serviços foram desenvolvidas e custos e despesas indiretos passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais. Neste contexto, os métodos tradicionais de custeio têm se apresentado insuficientes para a geração de informações mais acuradas. O Custeio Baseado em Atividades surgiu como uma resposta à necessidade estratégica das empresas de competirem em ambientes de tecnologias avançadas de produção.

Tendo em vista as dificuldades encontradas em apurar o custo da inadimplência do produto bancário, o presente trabalho propõe uma sistemática para a apuração deste custo. Inicia-se com a apresentação dos sistemas tradicionais de custeios e os problemas encontrados nos métodos de custeios adotados pelas instituições financeiras. Em seguida, apresenta-se o Custeio Baseado em Atividades e a importância da apuração dos custos por produto, pois a competitividade em que vivem as organizações bancárias exige a precisão dos custos de seus inúmeros produtos.

A dissertação propõe uma sistemática para a apuração do custo da inadimplência de um produto bancário, com a utilização do Custeio Baseado em Atividades, para demonstrar a importância da inadimplência e os impactos causados por ela nos resultados da organização.

Finalizando, a sistemática proposta foi aplicada em uma instituição financeira como forma de validar o trabalho num caso real e informar em termos monetários o custo da inadimplência de um produto bancário.

ABSTRACT

After the Economical Establishment Plan in 1994, some large and medium- sized banks dealt with problems in their credit transactions due to the increasing levels of non-fulfillment of contract acts. Companies must be able to survive in the competitive market-place so that technological resources, continuous improvement of the banking services and human and material resources use are now being obliged.

Due to the continued advance of technology, management and the product diversity, new forms of goods and services production were developed and costs and indirect expenses are beginning to assume a rising value in relation to others. In this context, the traditional costing methods are insufficient to generate more accurate information. The Activity-based Costing started as an answer to the strategic needs of companies against the advanced technology environment in production.

Considering the difficulties found in approaching the non fulfillment of contract costs of the banking service, this thesis supports a systematic plan to verify these costs. The starting-point is to present the Traditional Costing Methods used in Financial Institutions. Next, it is presented the Activity-based Costing and the importance of costs verification on each of the products, because the competitive world markets in which banking organisations are, demands accuracy costs in their range of products.

This thesis proposes a systematic plan to verify the non-fulfillment of contracts costs of a banking product, making use of the Activity-based Costing, to demonstrate the costs importance and the impact caused in the organisation outcome.

Finally, the systematic plan proposed was applied in a Financial Institution to validate this thesis in a real case and inform the monetary terms of the non-fulfillment of contracts cost of a banking product.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo descreve os aspectos gerais relacionados ao contexto de desenvolvimento do trabalho, justificando a relevância do tema e suas delimitações, apresentando seus objetivos principais e a metodologia de pesquisa utilizada.

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Depois do Plano Real em 1994, as pessoas e as empresas aprenderam a conviver em uma nova realidade brasileira. Com a moeda estável, numa economia sem inflação, as empresas foram obrigadas a se adequarem, através da redução de custos, investimentos em tecnologia e programas de qualidade. Muitas empresas, que não realizaram as mudanças necessárias, não conseguiram sobreviver. Isto trouxe uma série de perfis diferentes, tanto de empresas como de pessoas. O desemprego e a informalidade na obtenção da renda aumentaram, e segundo SAVIOLI (2000), o choque da inadimplência nesse período, trouxe um aprendizado para todos, consumidores, bancos e comércio. Nessa nova economia as possibilidades de ganhos dos bancos reduziram-se substancialmente e principalmente houve o encarecimento/elevação do risco de crédito para as instituições financeiras. Houve a necessidade de se investir no aperfeiçoamento dos processos de concessões de créditos, pois o custo da inadimplência passou a impactar negativamente nos resultados das instituições financeiras. Conforme GOUVEIA (1994), no seu mercado de atuação, os produtos não têm grandes diferenciações entre as instituições, a única diferença está nos juros, portanto, sua vantagem competitiva é alcançada pelo custo.

No passado, quando os custos indiretos representavam um valor pequeno em relação aos demais custos, os rateios utilizados pela contabilidade tradicional eram suficientes. No entanto, conforme COGAN (1999), com as novas formas de produção de bens e serviços, graças ao avanço da tecnologia e do gerenciamento, além da crescente diversificação dos produtos e serviços, os custos/despesas indiretas passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais custos, e a dificuldade de sua distribuição inviabilizou a forma tradicional de custeio.

Neste contexto, os métodos tradicionais de custos têm se apresentado insuficientes para a geração de informações mais acuradas. O Custeio Baseado em Atividades (*Activity-Based Costing*) ou ABC representa muito mais que um novo sistema de custeio, conforme BRIMSON

(1996, p. 23) “ significa o estado da arte no gerenciamento de custos, com várias aplicações dentro das empresas, pois permite a análise detalhada e compreensiva de custos de qualquer natureza, sempre sob o enfoque das atividades desenvolvidas e respectiva contribuição (agrega valor) para o negócio”.

De acordo com MABBERLEY (1998), os bancos estão reduzindo significativamente seus lucros, principalmente pelos altos níveis de insolvência e grandes previsões para devedores duvidosos, nos países do terceiro mundo, no leste europeu e mercado doméstico. Isto é composto pela repressão nas margens impostas pelos altos níveis de competitividade no mercado de empréstimos. Surge então, a necessidade de uma ferramenta que leva a uma melhor compreensão do gerenciamento de custos e recursos, enfatizando os fatores que causam a despesa inicial e monitoramento do consumo dos recursos e utilização da capacidade. O ABC não controla o negócio, mas fornece informações que podem influenciar nas decisões, através de indicadores que ajudam a demonstrar a utilização dos custos dentro da organização. Historicamente, o nível de informações gerenciais no setor financeiro tem sido surpreendentemente limitado.

Para GOUVEIA (1994), em bancos, o ABC mostra a informação de forma mais precisa, como os recursos da organização são consumidos e quais atividades nada acrescentam para o sucesso da organização. O ABC é o novo método que surgiu com a finalidade de implantar sistemas de custos que estejam voltados para o futuro, pois terão que custear produtos em mercados de maior concorrência e sofisticação tecnológica.

Conforme SILVA (2000), a revolução dos conceitos e métodos administrativos está forçando os bancos e empresas a otimizarem a utilização de seus recursos materiais e humanos, reduzindo desperdícios e retrabalho e otimizando continuamente os processos de prestações de serviços. Para isto, todo o gerente deve ter em mãos um eficiente sistema de informações que lhe proporcione condições de administrar todo o processo bancário de forma a reduzir ou eliminar todos os obstáculos à competitividade. A utilização do ABC em bancos é relevante porque os custos fixos crescem ano após ano, há uma proliferação de clientes e produtos e é necessário ter conhecimento para entender o quanto custa se atender a todas as exigências dos clientes.

O ABC pode ser aplicado em empresas não-industriais, pois atividades correm tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços. Portanto, é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos, hospitais, escolas, entre outros. O ABC possibilita a identificação dos custos das atividades e processos, permitindo uma visão muito

mais adequada para análise da relação custo/benefício dessas atividades e processos. Pode ser implementado como um sistema paralelo, não interferindo no sistema contábil da empresa e pode, também, ser utilizado apenas periodicamente. E pelo fato de ser uma ferramenta eminentemente gerencial, pode incorporar conceitos como custos perdidos, custos de reposição, entre outros (MARTINS, 1998, p. 315).

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é propor uma sistemática para apurar os custos do processo de apuração de responsabilidades do produto inadimplente, utilizando o Custeio Baseado em Atividades (ABC).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- √ Apresentar a literatura sobre métodos de custeio, principalmente os mais utilizados no setor bancário;
- √ Desenvolver uma sistemática de apuração do custo do processo de apuração de responsabilidades do produto bancário inadimplente utilizando o ABC;
- √ Aplicar a sistemática desenvolvida em um banco, com o objetivo de validar a sistemática em uma situação real.

1.3 JUSTIFICAÇÃO

A essência das funções das instituições financeiras é de captar recursos financeiros junto a quem tiver excedentes disponíveis e aplicá-los junto a quem tiver empreendimentos carentes de capital. Uma das dificuldades é a de manter um casamento estável entre captações e aplicações. Alguns bancos passaram a enfrentar problemas em suas carteiras de crédito em função do aumento dos níveis médios de inadimplência. As situações de descasamentos apresentam ameaças para a rentabilidade e para a própria sobrevivência dos bancos.

Quando a inadimplência ocorre, ou seja, quando uma aplicação não tem retorno, gera vários problemas para uma instituição financeira, pois além de perder o valor principal, a instituição deixa de receber os juros decorrentes dessa operação. Isto é, além dos custos financeiros de captação do dinheiro, para garantir e viabilizar o processo de intermediação, os bancos possuem custos administrativos ou estruturais (organizacional, pessoal e sistemas) que garantem a viabilização dos produtos oferecidos aos clientes. O custo da inadimplência se torna ainda mais complexo, quando se apuram os custos de recuperação da operação, o ingresso na cobrança por vias judiciais e a apuração de responsabilidades do empregado concessor do crédito.

Na maioria das instituições financeiras não se apura o custo da inadimplência bancária, devido as dificuldades acima apresentadas. O presente trabalho apresenta uma sistemática buscando apurar os custos relevantes da inadimplência bancária. A sistemática foi desenvolvida para funcionar paralelamente, sem interferir no sistema de custos da empresa. Trata-se de uma ferramenta gerencial que demonstra quanto custa a inadimplência de um produto, pois na prática atual, as instituições financeiras não sabem qual é este custo. Uma operação de crédito mal feita anula todo o esforço despendido em várias outras concessões bem sucedidas, podendo até colocar em risco o equilíbrio econômico-financeiro da instituição, inclusive abalando sua imagem e confiança perante a sociedade. No caso do não retorno do crédito emprestado, é importante saber quantas outras operações, iguais a esta, a empresa necessitará vender para cobrir os custos causados por aquela. Como afirma KELVIN apud NAKAGAWA (1994, p. 85), "...quando você pode medir o que está falando e expressá-lo através de números, você sabe alguma coisa sobre ele; mas, quando você não pode medi-lo e não pode expressá-lo em números, seu conhecimento sobre ele é inadequado e insatisfatório."

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O conhecer significa aprender, saber, avaliar, ter experimentado e mostrar do quanto é capaz. No entanto, o conhecimento obtido pela experiência, pela vivência do dia-a-dia, acontece sem planejamento algum, sem método e de forma assistemática. "Para a obtenção de conhecimentos mais seguros, desenvolveram-se as ciências, com base num processo metodológico, que pesquisam e interpretam a realidade. O conhecimento obtido é metódico, sistemático, racional e em algumas áreas científicas, passível de verificação" (MARCANTONIO et al, 1993, p. 18).

A pesquisa científica é o procedimento racional que utiliza métodos científicos e que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos. Sua finalidade é contribuir para o progresso das ciências com novas descobertas. " O método é o caminho que se percorre na busca do conhecimento" (ANDRADE, 1997, p. 19). Seguindo este procedimento, a metodologia utilizada neste trabalho compreende as seguintes etapas:

- √ Revisão bibliográfica ou levantamento bibliográfico, que é a busca das fontes de informações para a atualização do pesquisador, sobre os sistemas tradicionais de custeios, definindo princípios e métodos e apresentando os custos nas instituições financeiras.
- √ Revisão bibliográfica sobre o *Activity-Based Costing*, definindo conceitos, princípios e métodos, caracterizando seus benefícios e limitações.
- √ Apresentação de uma sistemática, com utilização do ABC que auxilie na apuração do custo da inadimplência do produto bancário.
- √ Aplicação da sistemática proposta em um caso real, numa instituição financeira e interpretação dos resultados.

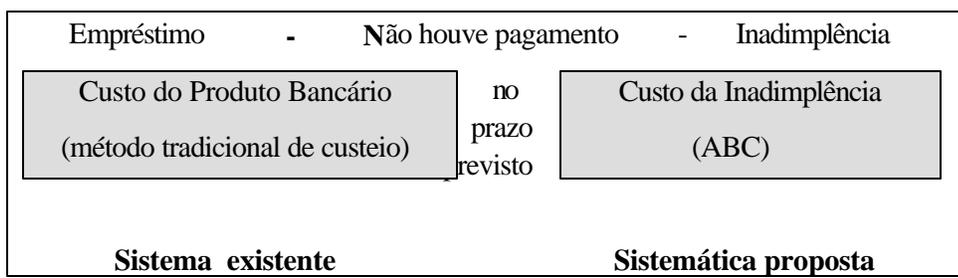
Para a coleta de dados, para a realização da aplicação prática da sistemática, utilizaram-se as seguintes técnicas:

- √ **Entrevista** para o desempenho e a implementação do ABC, possibilita o entrevistador a coletar dados e ao mesmo tempo expor os objetivos do projeto. Conforme RICHARDSON (1985, p. 160), " a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B".
- √ **Registros de tempos** através de amostragens periódicas, geralmente acopladas a entrevistas, pode-se organizar uma matriz de atividades e de tempos gastos com cada uma delas (NAKAGAWA, 1994, p. 73).
- √ **Questionários** é a técnica mais utilizada, pois é mais fácil e rápido de serem aplicados e possibilitam informações mais consistentes e elaboradas. De acordo com RICHARDSON (1985, p.143), questionários de perguntas fechadas apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas preestabelecidas.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho apresenta uma sistemática para a apuração do custo da inadimplência do produto bancário, com a utilização da metodologia de Custeio Baseada em Atividades (ABC). O custo da inadimplência, inicia-se com o não retorno do dinheiro emprestado pelo banco no prazo estabelecido e encerra-se com a cobrança judicial e apuração de responsabilidades, que são averiguações de possíveis irregularidades cometidas na concessão do crédito. Para melhor compreensão, apresenta-se a figura 01 a seguir:

FIGURA 01 – DELIMITAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA



Para se chegar ao custo do produto, utiliza-se o mesmo método de custeio já existente na empresa (métodos tradicionais de custeios). A utilização desses dados, através de métodos tradicionais, não interfere na apuração do custo da inadimplência, pois seus resultados serão apenas utilizados para fins comparativos.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em seis capítulos. No capítulo 1 são apresentados os principais aspectos, como objetivos, importância, limitações e a metodologia utilizada no seu desenvolvimento.

No capítulo 2 apresentam-se conceitos e terminologias utilizadas em custos, nos sistemas tradicionais. Elenca ineficiências e aborda aspectos relevantes e problemas encontrados nos métodos de custeios adotados pelas instituições financeiras.

No capítulo 3 apresenta-se o método do Custeio Baseado em Atividades - ABC, que é o ferramental utilizado na resolução do problema.

No capítulo 4 apresenta-se a sistemática de apuração do custo da inadimplência a ser aplicada na empresa.

No capítulo 5 demonstra-se a aplicação prática da sistemática, buscando a validação da mesma, como resolução sugerida no trabalho.

Finalmente, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões consideradas relevantes no trabalho realizado e as recomendações para pesquisas futuras.

2 CONCEITOS, CLASSIFICAÇÕES E MÉTODOS DE CUSTEIO

Neste capítulo apresentam-se os conceitos, classificações, princípios e métodos de custeio. Demonstra as deficiências causados pelos métodos tradicionais de custeio, tendo em vista que os custos indiretos representam um valor maior em relação aos outros custos, na atual estrutura de gastos da maioria das empresas. Na sequência, apresenta-se o método de custeio adotado em grande parte pelas instituições financeiras e os problemas causados por estes métodos na apuração do custo do produto bancário. Em seguida são demonstrados os impactos que a inadimplência do produto causa no balanço patrimonial das instituições financeiras.

2.1 TERMOS E CONCEITOS APLICADOS A CUSTOS

Para o entendimento e padronização da nomenclatura utilizada ao longo do trabalho, relacionam-se a seguir, alguns termos e conceitos aplicados a custos:

- √ **Gasto** é o sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, independente de terem sido utilizados ou não. Só existe gasto no momento em que os bens ou serviços passam a ser propriedades da empresa (MARTINS, 1999).
- √ **Investimento** é o gasto ativado em função de sua vida útil ou benefícios que serão atribuídos em períodos futuros (MARTINS, 1999).
- √ **Custo** é o gasto necessário para fabricar os produtos da empresa. São os gastos relacionados aos produtos, posteriormente ativados quando os produtos objetos desses gastos forem gerados (PADOVEZE, 1997).
- √ **Despesa** é o gasto necessário para vender e enviar produtos. É o gasto ligado à área administrativa e comercial. O custo dos produtos, quando vendidos, transformam-se em despesa (PADOVEZE, 1997).
- √ **Desembolso** é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após o gasto (MARTINS, 1999).
- √ **Perda** é o bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária e, em função disso, não deve ser confundido com despesa (ou com custo). Exemplificando: perdas com incêndios, obsolescência de estoques, entre outros (MARTINS, 1999).

Conforme BORNIA (1995), além das perdas citadas anteriormente, existe o **desperdício** que é o esforço econômico que não agrega valor ao produto e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo. O desperdício é muito mais abrangente que a perda, pois engloba as ineficiências do processo produtivo.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Existem várias classificações de custos, os custos podem ser classificados pela sua variabilidade, pela sua facilidade de alocação, pelo controle das operações, em relação à tomada de decisões e qualidade.

2.2.1 CLASSIFICAÇÃO PELA VARIABILIDADE

De acordo com PEREZ Jr. et al (1999), os custos se classificam em função da variabilidade, baseada no montante de produção em custos fixos e custos variáveis:

- √ **Custos fixos** independem do volume de produção, permanecem constantes dentro de determinada capacidade de produção instalada.
- √ **Custos variáveis** mantêm uma relação direta com o volume de produção ou serviço, de forma que crescem à medida que a quantidade de produção ou atividades aumentam.

2.2.2 CLASSIFICAÇÃO PELA FACILIDADE DE ALOCAÇÃO

Os custos podem ser alocados aos produtos elaborados pela empresa. Conforme MARTINS (1998):

- √ **Custos diretos** são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, são facilmente identificados com o objeto de custeio. Não há necessidade de rateio.
- √ **Custos indiretos** não oferecem condições de uma medida objetiva. Sua alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária.

2.2.3 CUSTOS PARA CONTROLE

Conforme BORNIA (1999), o objetivo principal do **custo-padrão** é fornecer suporte para o controle de custos da empresa. Fundamenta-se no fornecimento de um padrão de comportamento

para os custos, ou seja, fixar quais os montantes de custos que deveriam ser, para ao final da apuração dos custos do período, comparar os resultados realmente ocorridos. As diferenças existentes entre o padrão e o real são evidenciadas e analisadas de forma que, as correções sejam efetuadas o mais rapidamente possível para que o controle realmente ocorra.

A diferença entre custos orçados ou estimados e custo-padrão está em que os custos orçados procuram identificar os custos que deverão ocorrer no futuro, enquanto que o custo-padrão pode incorporar metas de realização de custos. Os custos orçados antecipam os gastos que deverão ocorrer e que afetarão o custeamento dos produtos (PADOVEZE, 1996).

A fixação do padrão deve, sempre que possível, ser feita em quantidades físicas e em valores, de materiais, mão-de-obra, horas-máquina, entre outras. A fixação final do custo-padrão de cada bem ou serviço produzido depende de um trabalho conjunto entre a Engenharia de Produção e a Contabilidade de Custos. A fixação não precisa ser imposta totalmente à empresa, já que o custo-padrão é uma forma de controle, instala-se onde julgar necessário. Além disso, com as mudanças cada vez mais freqüentes que existem nos processos de produção, o aspecto dinâmico do custo-padrão tende a se acentuar. Anualmente o custo-padrão deve ser revisto, com a introdução de melhorias, que o tornarão cada vez mais confiável e útil (MARTINS, 1998).

De acordo com LEONE (1997), as empresas não trabalham em condições ideais, sempre acontecerão imperfeições, embora possam ser controladas. O padrão deve ser estabelecido dentro de condições normais de eficiência em relação ao uso de materiais, mão-de-obra ou qualquer outro recurso. As perdas e desvios, os tempos desperdiçados, o uso ineficiente de máquinas e ferramentas e a não utilização da capacidade produtiva normal, podem ser controlados. Não adianta muito fazer a análise dos desvios, descobrir suas causas e seus responsáveis sem que se tomem as medidas corretivas pertinentes.

2.2.4 CLASSIFICAÇÃO PELO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÕES

Na ótica de LEONE (1997), quanto à classificação dos custos em relação à tomada de decisões, consideram-se:

- √ **Custos não relevantes** não se alteram, independentemente da decisão tomada.
- √ **Custos relevantes** se alteram e são considerados como custos diferenciais para subsídio à tomada de decisões.

- √ **Custos de oportunidade** que são os custos que não constam das demonstrações contábeis oficiais porque não representam trocas de ativos nem resultado de transações realmente feitas. São hipóteses. Representam vantagens perdidas pelo fato da empresa ter optado por um investimento ao invés de outro. Como exemplo, se uma pessoa que ganha um salário de \$ 1.000/mês, largar o emprego para montar um novo negócio, este \$1.000/mês representa um custo de oportunidade. Se num determinado mês, o negócio apresentar um lucro de \$ 800, contabilmente o resultado seria positivo, porém, considerando o custo de oportunidade, há um prejuízo de \$ 200, indicando que, embora haja lucro, este lucro seria \$200 menor que a remuneração do antigo emprego (BORNIA, 1999).
- √ **Custos Perdidos** “são valores já gastos no período, e que, mesmo que ainda não contabilizados totalmente como custos, o serão no futuro; por isso são irrelevantes para uma série de decisões, a não ser no que diz respeito a seus efeitos sobre o fluxo de caixa, principalmente por sua influência na distribuição do imposto de renda ao longo do exercício” (MARTINS, 1998, p. 260).

2.2.5 CUSTOS DA QUALIDADE

De acordo com SAKURAI (1997, p. 133), "o objetivo do custo da qualidade é fabricar um produto com alta qualidade ao menor custo possível". Da mesma forma ROBLES JR. (1996, p. 23) compartilha dessa afirmação quando diz:

... a tendência das empresas é adotar a visão de valor, em que se procura a adequação de custo e preço; considera-se o preço também como um indicador da qualidade, pois de nada adiantaria fabricar um produto de ótima qualidade se não houvesse compradores dispostos a incorrer em um sacrifício financeiro para consumi-lo.

Portanto, os custos da qualidade são os custos gerados pela inexistência de qualidade ou pela existência de baixa qualidade. Os custos da qualidade são:

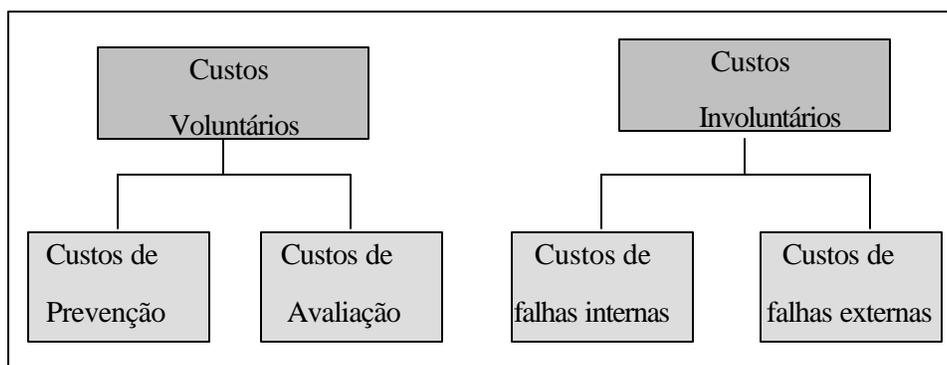
- √ **Custos de Prevenção:** custos incorridos para evitar produtos de qualidade inferior ou defeitos, são investimentos em educação, treinamentos, simpósios de qualidade, supervisão e manutenção preventiva.
- √ **Custos de Avaliação:** São também chamados custos de verificação, originam-se de um processo de inspeção em que os resultados são avaliados para determinar se as

atividades estão sendo levadas a efeito adequadamente, em conformidade com os padrões e procedimentos estabelecidos. São custos de avaliação: custos de avaliação para decisões imediatas; custos de manuseio e de relatórios sobre a qualidade; custos para garantir qualidade no processo de fabricação.

- √ **Custos de Falhas Internas:** são incorridos em virtude de falhas detectadas na empresa, antes dos produtos serem liberados para os consumidores. São custos para eliminar falhas encontradas nas inspeções. São exemplos de custos de falhas internas: custo de falhas no processo de fabricação como sucata e re-trabalho; custos de tempo de computação para re-execução de tarefas; perdas devidas a interrupções da produção.
- √ **Custos de Falhas Externas:** são detectados, pelos clientes, defeitos em produtos ou serviços. Ocorrem porque o sistema de verificação não conseguiu detectar todos os defeitos antes da expedição dos produtos. São exemplos de custos de falhas externas: custos de devolução de produtos; custos de cancelamento de entregas; concessão de descontos em virtude de qualidade inferior.

Os custos de prevenção e os custos de avaliação são considerados custos voluntários, pois podem ser controlados por decisão da empresa. Os custos de falhas internas e externas são considerados custos involuntários, pois são incorridos como resultado de falhas (SAKURAI, 1997). Para melhor visualização apresenta-se a figura 02 a seguir:

FIGURA 02 - CUSTOS VOLUNTÁRIOS E INVOLUNTÁRIOS



FONTE: SAKURAI, (1997, p. 135)

2.3 SISTEMAS DE CUSTOS

O sistema é um conjunto organizado, com objetivos definidos, de elementos interagentes e interdependentes que formam um todo. O sistema de custos é um conjunto formado pelos recursos materiais e humanos, onde são empregadas formas de coleta, captura, armazenamento, tabulação e computação dos dados, de forma a produzir relatórios com o resultado das análises das informações (VILLAS BOAS e PIMENTA, 1998).

Conforme MARTINS (1998, p. 28), o sistema não é somente um conjunto de normas, fluxos, papéis e rotinas, mas que depende principalmente de pessoas que o alimentam e o fazem funcionar. O sistema de custos, na empresa, representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite relatórios com base nestes dados.

2.4 MÉTODOS DE CUSTEIO

Conforme PADOVEZE (1997, p. 233) métodos de custeamento de produtos “é o processo de identificar o custo unitário de um produto, partindo dos custos diretos e indiretos”. Existem três métodos de custeamento, baseado na classificação e comportamento dos custos e despesas: o custeio direto ou variável, o custeio por absorção e o custeio integral.

Para MARTINS (1998), o custeio significa o método de apropriação de custos. São considerados como exemplos de métodos de custeio: o Custeio por Absorção, o Custeio Direto, Custeio Padrão, ABC, RKW, entre outros.

Já de acordo com BORNIA (1999), o estudo do sistema de custos pode ser analisado pelo princípio e pelo método. O princípio determina quais informações importantes o sistema deve gerar e o método determina como os dados são processados para a obtenção das informações. São princípios de custeio: o custeio variável ou direto, custeio por absorção integral ou total e o custeio por absorção ideal. São exemplos de métodos de custeio, o Método dos Centros de Custos, o UEP (Método da Unidade de Esforço e Produção) e o ABC (Custeio Baseado em Atividades).

2.4.1 CUSTEIO VARIÁVEL OU DIRETO

De acordo com PADOVEZE (1997) apesar de ser chamado normalmente de custeio direto, a nomenclatura correta é custeio variável, porque esse método de custeio utiliza-se apenas

dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade de produtos. Os custos fixos indiretos não são alocados aos produtos e são tratados como despesas do período.

Segundo BORNIA (1999), o custeio variável é usado para o apoio a decisões de curto prazo, onde só os custos variáveis são relevantes, pois os custos fixos independem da quantidade produzida.

Exemplo:

- Capacidade: 100.000 unidades;
- Produção: 80.000 unidades;
- Custos fixos: \$ 1.000.000;
- Custos variáveis: \$ 5/ unidade.

No custeio variável, o **custo da unidade é \$ 5,00**, ou seja, considera-se apenas o custo variável e os \$ 1.000.000 de custos fixos são considerados como despesas do período (BORNIA, 1999, p. 15).

2.4.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO INTEGRAL OU TOTAL

Conforme MARTINS (1998, p. 41), o Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos. “Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”.

De acordo com BORNIA (1999), o custeio por absorção integral ou total é um princípio que consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados. Neste princípio os custos fixos também são alocados aos produtos. Este princípio está relacionado com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos como apêndice da contabilidade financeira, a qual presta informações para usuários externos da empresa.

Exemplo:

- Capacidade: 100.000 unidades;
- Produção: 80.000 unidades;
- Custos fixos: \$ 1.000.000;
- Custos variáveis: \$ 5 / unidade.

No custeio por absorção o **custo unitário é \$ 17,50**, ou seja, $\$ 1.000.000 / 80.000 + \$ 5,00$, todos os custos são apropriados aos produtos (BORNIA, 1999, p.16).

2.4.3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO IDEAL

Conforme BORNIA (1999), no custeio por absorção ideal todos os custos (variáveis e fixos) são alocados aos produtos. No entanto, os desperdícios não são alocados aos produtos. O custeio por absorção ideal adapta-se ao auxílio ao controle de custos e apoio ao processo de melhoria contínua.

Exemplo:

- Capacidade: 100.000 unidades;
- Produção: 80.000 unidades;
- Custos fixos: \$ 1.000.000;
- Custos variáveis: \$ 5 / unidade.

No custeio por absorção ideal, o **custo unitário é \$ 15,00**, obtido através da seguinte equação: $1.000.000 / 100.000 + 5$, ou seja, os \$ 200.000,00 (desperdícios) não são alocados ao produto (BORNIA, 1999, p. 16).

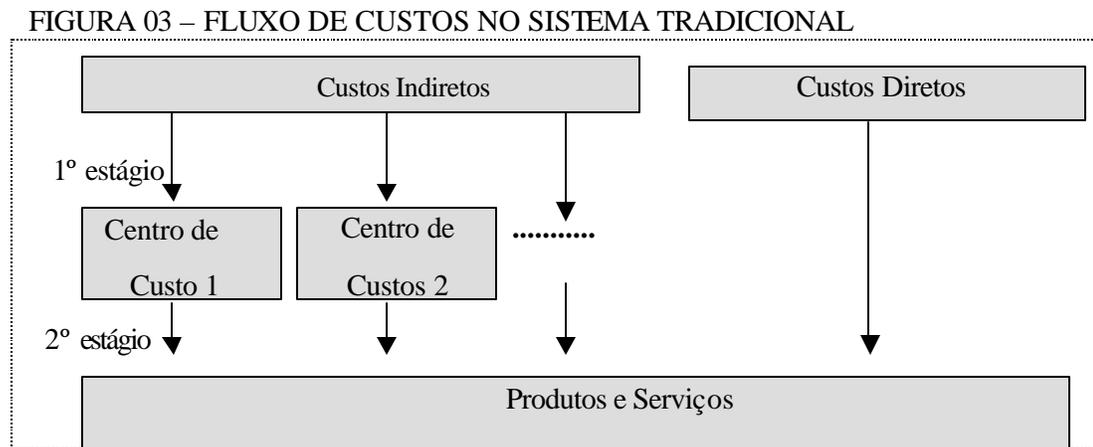
2.4.4 MÉTODO DE CUSTEIO TRADICIONAL

Nas primeiras décadas da Revolução Industrial, os custos fixos não eram relevantes e praticamente não havia critérios de distribuição e alocação de tais gastos aos diversos produtos da empresa. Com o passar do tempo e a crescente industrialização, as atividades diversificaram-se e tornaram-se mais complexas. Os gastos fixos e indiretos passaram a ter maior relevância dentro da empresa.

Conforme COGAN (1999, p. 19), a contabilidade tradicional ao esbarrar com a problemática dos custos indiretos, desenvolveu o rateio, cuja função era de um fator volumétrico que melhor poderia correlacionar o comportamento dos custos indiretos com os respectivos produtos.

O rateio é utilizado em dois estágios para atribuir os custos indiretos aos produtos produzidos ou serviços prestados. Primeiramente os custos indiretos são distribuídos e acumulados em centros de custos e posteriormente são realocados por meio de rateios dos centros de custos aos produtos e serviços. Segundo KHOURY e ANCELEVICZ (2000, p. 57), a alocação dos custos indiretos no primeiro estágio é bastante acurada, pois os custos indiretos têm relação direta com os centros de custos. Já no segundo estágio, com o uso de rateios, podem ocorrer distorções na alocação dos centros de custos aos produtos e serviços. São muito utilizados os direcionadores

de custos como horas de mão-de-obra direta e horas/máquina, conforme demonstra a figura 03 seguir:



FONTE: KHOURY E ANCELEVICZ (2000, p. 58).

Os centros de custos são determinados de acordo com a função que desempenham. Os centros são classificados em produtivos, auxiliares, de venda e comuns. Os centros produtivos são relacionados diretamente com a produção. Os centros auxiliares são os que sustentam a produção. Os centros de vendas prestam serviços de venda e os centros comuns não estão diretamente ligados à produção e vendas dos produtos, mas prestam serviços para a empresa em geral. A exemplo, temos o setor de contabilidade e administração da empresa. Para um melhor entendimento, apresenta-se um exemplo ilustrativo na tabela 01, adaptado do trabalho de BORNIA (1999).

Uma empresa fabrica dois produtos X e Y, possui um centro comum que é a administração; um centro auxiliar - manutenção e dois centros produtivos - usinagem e montagem. Os itens de custo são: salários; depreciação; energia elétrica e materiais de consumo, conforme dados a seguir:

TABELA 01 - ITENS DE CUSTOS POR CENTROS

Bases de Rateio	Administração	Manutenção	Usinagem	Montagem
Potência Instalada (HP)	5	10	30	5

Valor Equipamentos	800	7.200	8000	-
Materiais de Consumo	200	450	500	850

As bases primárias devem refletir a efetiva utilização dos recursos pelos centros de custos.

TABELA 02 - BASES DE RATEIO

Item custo	Valor (\$)	Base rateio	Administração	Manutenção	Usinagem	Montagem
Salários	5.000	Direto	2.500	500	1.500	500
Energia Eléct.	500	Potência	50	100	300	50
Depreciação	1.000	Valor	50	450	500	-
Mat. Cons.	2.000	Requisição	200	450	500	850
			2.800	1.500	2.800	1.400

Para o rateio secundário, os custos são alocados dos centros de custos para os produtos, no entanto, antes disso, os custos dos centros de apoio e auxiliares devem ser rateados para os centros produtivos, que devem refletir sua efetiva utilização, conforme demonstrados nas tabelas 03, 04 e 05:

TABELA 03 - CENTROS DE APOIO E AUXILIARES

Base de Rateio	Manutenção	Usinagem	Montagem
Tempo Manutenção (h)	-	180	20
Nº de empregados	5	15	30

TABELA 04 - ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DOS CENTROS PARA OS PRODUTOS

Item Custo	Valor (\$)	Base Rateio	Administração	Manutenção	Usinagem	Montagem
------------	------------	-------------	---------------	------------	----------	----------

Salários	5.000	Direto	2.500	1.500	1.500	500
Energ. Eletr.	500	Potência	50	100	300	50
Depreciação	1.000	Valor	50	450	500	-
Mat. Cons.	2.000	Requisiç.	200	450	500	850
			2.800 **	1.500	2.800	1.400
				280	840	1.680
				1.780 *	3.640	3.080
					1.602	178
					5.242	3.258

** n° de empregados (2.800/50) = \$ 56,00/funcionário;

* tempo de manutenção (1.780/200) = 8,9/h.

Custo unitário (usinagem) → \$ 5.242/200 h = \$ 26,21/h;

Custo unitário (montagem) → \$ 3.258/200 h = \$ 16,29/h.

Dados: Tempo de Produção por produto → X = 2h de usinagem e 1h de montagem.

Y = 1h de usinagem e 4h de montagem.

TABELA 05 - APURAÇÃO DE CUSTO DO PRODUTO UNITÁRIO

PRODUTO	Usinagem			Montagem			Custo Unitário
	Tempo	\$/h	Custo	Tempo	\$/h	Custo	
X	2h	26,21	52,21	1h	16,29	16,29	68,71
Y	1h	26,21	26,21	4h	16,29	65,16	91,37

Apuração do custo por produto: X = 52,21 + 16,29 = 68,71.

Y = 26,21 + 65,16 = 91,37.

Para KHOURY e ANCELEVICZ (2000, p. 58), as medidas distorcidas em relação aos custos indiretos realmente consumidos pelos produtos originam-se da classificação inadequada dos reais direcionadores de custos, pois muitos custos indiretos variam de acordo com a complexidade das atividades da produção, e não com o volume de produção. Muitos custos indiretos são discricionários, variando com as alterações na complexidade dos processos de produção, sendo

essas alterações intermitentes. O Sistema Tradicional de Custos define como custos variáveis apenas os custos que variam no curto prazo com o volume de produção, classificando erroneamente aqueles custos da complexidade como custos fixos. Isto se origina da inadequada compreensão dos reais direcionadores de custos da maioria dos custos indiretos, pois muitos deles variam com atividades, que não têm relação forte com o tamanho da encomenda.

2.4.5 LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE CUSTEIO

De acordo com MARTINS (1998), as principais deficiências dos sistemas tradicionais de custeio são:

- √ Distorções no custeio dos produtos, em virtude dos rateios arbitrários de custos indiretos quando do uso dos custeios que promovem tais rateios;
- √ Utilização de reduzido número de bases de rateio, nesses mesmos casos;
- √ Não mensuração dos custos da não-qualidade, provocados por falhas internas e externas, tais como retrabalho e outras;
- √ Não segregação dos custos das atividades que não agregam valor;
- √ Não consideração das medidas de desempenho de natureza não financeira, mais conhecidos por indicadores físicos de produtividade.

Portanto, esses sistemas deixam de fornecer importantes informações aos tomadores de decisão, dificultando melhor desempenho no processo de melhoria contínua. BRIMSON enfatiza melhor essa idéia quando afirma:

Para entender a estrutura de custos e como administrá-la bem, você deve conhecer e gerenciar suas atividades. Um erro comum é agregar os custos indiretos, alocando-os sem identificá-los a produtos e clientes específicos. O custeio convencional ignora diferenças importantes entre produtos e serviços, mercados e clientes, sobre os quais incorrem diferentes custos indiretos. Quanto mais linhas de produtos, maiores distorções irão resultar das práticas convencionais de custeio. Com o custo distorcido, alguns produtos ou clientes são sobrecarregados, enquanto outros são subsidiados. Conseqüentemente, vendas de produtos rentáveis são perdidas devido aos preços altos, enquanto vendas de produtos poucos rentáveis são obtidas através de preços baixos (BRIMSON, 1996, p.23).

2.5 OS CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

De acordo com GONÇALVES (2000), as empresas constituem-se de um conjunto de processos. Todo o trabalho importante realizado dentro de uma empresa faz parte de algum processo, não existindo um produto ou um serviço oferecido sem ele. Os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, é uma maneira particular de realizar um determinado conjunto de atividades. Da mesma forma, GOUVEIA (1994) afirma que uma instituição financeira pode ser vista como um agrupamento de atividades realizadas para dar suporte à criação e entrega de seus produtos ou serviços. A sua vantagem competitiva advém de realizar essa tarefa a um custo menor que seus concorrentes ou por fornecer um produto ou serviço diferenciado, pelo qual o cliente esteja disposto a pagar mais alto.

A base de criação de valor pela empresa reside no investimento em ativos que possam gerar valor patrimonial maior do que o custo do capital investido. A essência das funções dos bancos é captar recursos financeiros junto a quem tiver excedentes disponíveis e aplicá-los junto a quem tiver empreendimentos carentes de capital. Conforme HASTINGS (1999), a multiplicidade de opções em matéria de operações financeiras, aliada à extrema rapidez das comunicações, impõe que dificilmente possa manter um casamento estável entre captações e aplicações. As situações de descasamento constituem ameaças para a rentabilidade e para a própria sobrevivência dos bancos, motivo pelo qual se deve procurar acompanhar as origens e os destinos dos recursos à disposição do banco.

As atividades bancárias são monitoradas e devem cumprir as exigências e limitações fixadas pelas autoridades monetárias, para avaliar os resultados esperados de um conjunto de ativos e passivos (HASTINGS, 1999). Parte-se da premissa de que o valor do dinheiro varia em função da passagem do tempo, é preciso levar em conta os riscos das operações:

- √ de liquidez, que está associada à questão de prazos, pois em determinado momento o banco pode não dispor dos recursos para honrar seus depósitos;
- √ de crédito o qual é o risco do não recebimento de empréstimos concedidos;
- √ de conjuntura que é o risco da descontinuidade da situação político-econômica do país.

2.5.1 TERMOS E CONCEITOS BANCÁRIOS

Relaciona-se a seguir, de forma a uniformizar, o significado dos termos utilizados no contexto das instituições financeiras, segundo a ótica de SILVA (2000) e PINHO (1997):

- √ **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, como juros e correção monetária.
- √ **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.
- √ **Despesa com Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa - PCLD:** despesa com provisão para crédito em situação de anormalidade ou atrasos.
- √ **Despesa Financeira de Captação:** valor pago na captação dos recursos junto aos clientes (juros pagos).
- √ **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 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.
- √ **Float:** são remunerações (taxas flutuantes e juros flutuantes) que os bancos recebem pelos recursos transitórios de clientes.
- √ **Funding:** fundo, parcela do capital ou patrimônio separado para fins específicos.
- √ **Spread:** taxa bruta que a instituição cobra do tomador do empréstimo. Esta taxa visa cobrir as despesas financeiras incorridas de captação e aplicação dos recursos (CARVALHO, 1982).

√ **Encargos:** são obrigações que o tomador assume quando da contratação de uma operação ativa, envolvendo desembolso financeiro deste (FERREIRA, 1986). São exemplos de encargos, os juros, Impostos Sobre Operações Financeiras (IOF), taxas e tarifas.

2.5.2 OS PRODUTOS DOS BANCOS

Nos bancos, os custos não são identificados com os produtos, pois há uma grande dificuldade de identificação direta dos gastos incorridos com cada produto, entretanto faz-se a identificação direta com os órgãos de responsabilidade (GOUVEIA, 1994). Todos os recursos consumidos para a operacionalização da instituição são identificados com um órgão de responsabilidade e é este órgão que fará a alocação destes custos aos produtos.

Conforme GOUVEIA (1994) as definições entre produtos e serviços são imprecisas no ambiente de atuação dos bancos porque não há clareza do que são produtos, cria-se confusão com os serviços.

Já DANTAS (1994) faz uma distinção entre produtos e serviços. Para ele, os produtos são instrumentos através dos quais os bancos realizam suas operações de captação e aplicação, isto é, são as atividades diretamente relacionadas com a concessão de créditos, pois têm seu preço definido sobre o valor da operação. Os serviços são atividades não relacionadas diretamente com a concessão de créditos, mas que têm suas tarifas definidas por um valor fixo pré-determinado e/ou uma alíquota aplicável sobre o valor envolvido no serviço.

Apresenta-se a seguir, os conceitos de produtos e serviços bancários na visão de COBRA (2000, p. 83):

Os produtos bancários consideram mais do que interesses monetários, pois pressupõem a prestação de serviços financeiros por um valor nem sempre elevado ou mesmo cobrado. Ou seja, o banco antes de vender produtos presta serviços, guarda dinheiro e muitas vezes não cobra taxa por estes serviços, desconta cheques, efetua pagamentos, empresta dinheiro e realiza uma infinidade de transações sem cobrar ou a um baixo valor unitário. O lucro do banco depende do volume de transações e da sua capacidade criativa de “cavar” negócios. Serviços bancários são serviços prestados por uma entidade bancária e que acompanham os produtos bancários a seus clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. As ofertas de produtos e de serviços das instituições financeiras devem ser orientadas para atender às necessidades e desejos dos seus clientes. É importante observar também que, além das características da intangibilidade, produção e distribuição simultânea, os produtos financeiros diferenciam-se dos produtos físicos e portanto tangíveis, entre outros.

Para KOTLER (2000, p. 416) “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. E o “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER, p. 448).

Segundo a ótica de HASTINGS (1999, p.55):

O termo "produto", quando se refere àquilo que as instituições financeiras oferecem ao mercado, é usado em sentido figurado. De fato, no sentido rigoroso do termo, os bancos não oferecem "produto" algum - oferecem, isto sim, serviços, caracterizando-se como empresas prestadoras de serviços financeiros. Entretanto, o uso do termo "produto" tem se tornado tão comum, no ambiente das instituições financeiras, assumindo um sentido tão cristalino, que não há motivo prático para condená-lo.

Para um entendimento e padronização da nomenclatura utilizada ao longo do trabalho, considerou-se a definição de produto adotada por DANTAS (1994), ou seja, o produto bancário como sendo a prestação do serviço de crédito.

2.5.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS BANCÁRIOS

Conforme DANTAS (1994, p. 102), os bancos concentram seus esforços em dois principais focos, o de atrair fundos para o seu passivo, através da coleta de seus recursos, sob diversas formas e prazos, bem como necessitam atrair empréstimos para o seu ativo, canalizando os recursos aos produtores e consumidores, conforme demonstrado no quadro 01.

QUADRO 01 – ATIVOS E PASSIVOS DO BANCO

ATIVO	PASSIVO
Disponibilidades	Recursos Tomados Empréstados Depósitos à vista Depósitos a prazo Poupança Outros
Recursos Empréstados (aplicações)	Patrimônio Líquido

Os recursos tomados emprestados são os fundos dos agentes econômicos poupadores, que são direcionados para os empréstimos concedidos aos agentes econômicos tomadores. Por esses recursos tomados emprestados, os bancos pagam aos poupadores uma remuneração a título de juros, incorrendo dessa forma, em despesas financeiras de captação. Por outro lado, o processo de

intermediação financeira se completa, quando da aplicação dos recursos captados, os quais geram as receitas financeiras de aplicação (MUCILLO, 1989).

Para garantir e viabilizar o processo de intermediação financeira, os bancos necessitam manter uma estrutura organizacional, pessoal e de sistemas, que lhes permitam operacionalizar os múltiplos serviços colocados à disposição de seus clientes. Portanto, os custos de um banco podem ser classificados como financeiros e administrativos (DANTAS, 1994).

2.5.3.1 Custos Financeiros

A margem da intermediação ou margem financeira é o resultado dos produtos relacionados com a intermediação. A margem financeira é calculada mediante um sistema de taxas de transferência (PORTILLO et al 1998).

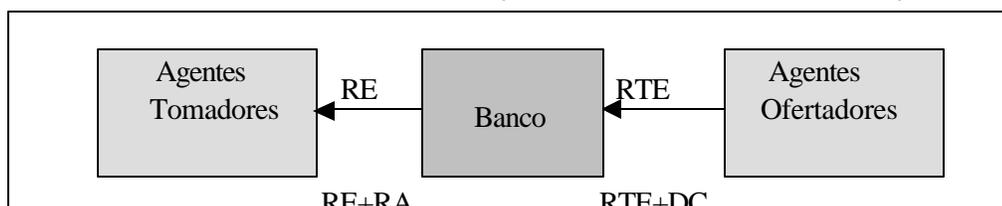
Os custos financeiros são provenientes da remuneração paga aos agentes, em razão das captações realizadas pelo banco. As instituições financeiras no desempenho de suas funções, compram no mercado sua mercadoria (dinheiro) para revendê-la com um preço maior. O valor econômico excedente desta operação de compra e venda, chama-se *spread*, que é a diferença entre o custo do dinheiro tomado e o preço do dinheiro emprestado.

O *spread* significa uma taxa bruta que a instituição financeira cobra do tomador do empréstimo, além do seu custo de captação para obtenção de recursos. Esta taxa bruta visa cobrir as despesas que a instituição financeira incorre para captar e aplicar recursos (inclusive o risco de aplicação), e ainda proporcionar resultados para remunerar o capital dos acionistas (CARVALHO, 1982, p. 30).

O *float* é uma remuneração que os bancos recebem pela permanência de recursos transitórios de clientes nos bancos. O *float* varia de acordo com as regras do desconto compulsório, que trata de uma parcela dos depósitos à vista dos bancos comerciais que, por exigência legal, fica retida no Banco Central (BACEN), sendo o desconto compulsório um instrumento de política monetária (SILVA, 1999, p. 45).

Para uma melhor compreensão do processo de intermediação financeira apresenta-se abaixo um esquema adaptado de LAMY:

FIGURA 04 – DESPESAS DE CAPTAÇÃO E RECEITAS DE APLICAÇÃO



—————▶ —————▶

FONTE: LAMY (1987, p. 13)

LAMY (1987, P. 13)

Onde:

- RE - Recursos Emprestados;
- RTE - Recursos Tomados Emprestados;
- RA - Receitas de Aplicação ou Receita Financeira; e
- DC - Despesas de Captação ou Custo Financeiro.

2.5.3.2 Custos de Estrutura ou Administrativos

Os custos administrativos são os custos incorridos na manutenção de toda a estrutura organizacional dos bancos, são os custos gerados para operar o banco e que funcionam como redutores da margem financeira.

Dada a peculiar organização empresarial das instituições financeiras, em relação aos demais tipos de empreendimentos econômicos, os bancos caracterizam-se por operarem através de amplas redes de agências, cuja produção apóia-se em órgãos produtivos centralizados, enquanto as indústrias usualmente integram todas as etapas de sua produção. Os custos bancários focalizam o local de geração dos custos em relação ao local de benefícios resultantes, assim, todos os itens de custos que tiverem seus fatos geradores localizados no órgão que se está analisando, serão chamados de custos locais, enquanto os que se originarem de outro órgão, vindo a beneficiar o órgão de análise, serão chamados de custos remotos (HASTINGS, 1999).

2.5.3.3 Cálculo da Margem dos Produtos

Para o cálculo da margem do produto, de acordo com PORTILLO et al (1998), a maioria dos bancos brasileiros utiliza-se de uma sistemática, que a calcula em etapas: margem de intermediação financeira, margem do processamento de transações e margem da prestação de serviços.

A margem financeira é calculada mediante um sistema de taxas de transferência, que intervém em um sistema de taxas internas de transferência de fundos, que permite delimitar uma margem obtida com os produtos de ativo e uma margem com os produtos de passivo. Para a obtenção da margem não financeira da entidade, somam-se a margem da prestação de serviços com

a margem de transações. O quadro 01 ilustra a sistemática para obtenção do resultado operacional de um produto:

QUADRO 02 - RESULTADO OPERACIONAL DE UM PRODUTO

(+) Receita financeira do produto
(-) Despesa financeira do produto
(=) Margem financeira do produto
(+) Rendas de tarifas e serviços
(-) Custos operacionais das atividades
(=) Margem total ou resultado operacional

FONTE: PORTILLO ET AL (1998, P. 11).

A tabela 06 demonstra o cálculo do resultado operacional de um banco, enfocando uma unidade de negócio, com detalhes da partilha de receita e o custo financeiro entre as origens e aplicações dos recursos. Em seguida, agrega-se as rendas de serviços e tarifas bancárias, deduzindo-se os custos operacionais gerados pelas diversas atividades necessárias para a elaboração de um produto.

TABELA 06 - RESULTADO GERENCIAL - UNIDADES DE NEGÓCIOS "A"

CAPTAÇÃO	VALOR (R\$)	RECEITA FINANC.	CUSTO FINANC.	MARG. FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO ATIVID.	MARG. TOTAL
Dep. À vista - Priv. C/comp.	1.000.000	1.250	-	1.250	1.300	2.200	350
Dep. À vista - Gov. s/comp.	500.000	10.000	-	10.000	-	1.100	8.900
Dep. À vista - Gov. c/comp.	50.000	63	-	63	-	600	(537)
Depósito a prazo	800.000	14.720	11.200	3.520	-	700	2.820
Depósito Poupança	1.000.000	12.200	10.000	2.200	-	1.300	900
Receita de Repasses	-	-	-	-	-	0	-
TOTAL CAPTAÇÃO	3.350.000	38.233	21.200	17.033	1.300	5.900	12.433
APLICAÇÃO	VALOR (R\$)	RECEITA FINANC.	CUSTO FINANC.	MARG. FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO ATIVID.	MARG. TOTAL
Cheque especial	508.000	39.624	10.160	29.464	700	2.000	28.164
CDC – Pessoa Física	662.000	26.480	13.240	13.240	500	1.000	12.740
Desconto Duplicata	700.000	18.900	14.000	4.900	1.000	1.200	4.700
Crédito Rural	-	-	-	-	-	0	-
CR. Imob. – SFH	750.000	9.000	8.250	750	-	1.500	(750)
CR. Imob. – MH	178.000	2.492	1.958	534	-	1.200	(666)
Repasses (BNDE)	300.000	3.900	3.300	600	200	500	300
Subtotal	3.098.000	100.396	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
Compulsório dep. À vista	787.500	-	-	-	-	0	-

Compulsório dep. A prazo	160.000	-	-	-	-	0	-
Compulsório poupança	150.000	-	-	-	-	0	-
TOTAL APLICAÇÃO	4.195.500	100.396	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
PRESTAÇÃO SERVIÇO	-	-	-	-	3.300	16.700	(13.400)
TOTAL UNID. NEGÓCIO		138.629	72.108	66.521	7.000	30.000	43.521

FONTE: BRUGNERA, A. E GIENORSKI, L. C. (1998).

De acordo com PORTILLO et al. (1998, p. 11), a sistemática de cálculo da margem financeira funciona com um mecanismo chamado de Caixa Central, que faz a compra e a venda dos recursos para cada unidade de negócios ou entre produtos. É comum a existência de unidades de negócios tipicamente captadoras, mas que não têm mercado para emprestar e outras tipicamente aplicadoras de recursos, mas que não são captadoras, o que causam diversos transtornos para algumas unidades. Para equacionar estes efeitos, a Caixa Central remunera os recursos captados e cobra aqueles aplicados pelas unidades de negócios.

2.5.4 OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE CUSTOS BANCÁRIOS

Conforme GOUVEIA (1994), os custos bancários são apurados por órgãos de responsabilidade, que fazem o planejamento e orçamentos, confrontando o custo orçado e o real. O orçamento é feito por um órgão especializado da organização. Cada órgão de responsabilidade é cadastrado e possui um número contábil, por código de organograma, de forma que se não existir o cadastro do órgão contábil, o órgão imediatamente superior a ele receberá os custos durante o processo de leitura de dados.

De acordo com DANTAS (1994), a preferência dos bancos está na evidenciação apenas dos custos administrativos, não havendo uniformidade na utilização dos métodos de custeamento, ao contrário do que ocorre no ambiente das empresas industriais. Existem controvérsias quanto à utilização de um ou outro método.

Os sistemas não apresentam a contabilidade de custos integrada com a contabilidade financeira, gerando, em decorrência disto, atrasos e até elevação dos custos porque são necessários diversos sistemas para se apurarem os custos por órgão de responsabilidade. Os custos alocados pelo sistema de informação contábil em bancos não são os custos identificados com os produtos, pois há uma grande dificuldade de identificação direta dos gastos incorridos com cada produto, entretanto, faz-se uma identificação direta dos gastos com o órgão de responsabilidade. Assim,

custo alocado pelo sistema de informações é o custo que o órgão de responsabilidade consome durante o período de apuração (GOUVEIA, 1994).

Para LAMY (1987), esta metodologia de custeamento traz as seguintes desvantagens para as instituições financeiras:

- √ não permite uma administração por produtos, pois confunde o conceito de centro de responsabilidade com produtos;
- √ considera a totalidade como custos fixos, o que não é verdade, pois muitos bancos têm sistemas de dimensionamento de mão-de-obra com base em volumes processados, o que prova que o custo de pessoal está muito mais próximo de ser considerado custo variável do que fixo;
- √ torna o custo unitário do produto algo de difícil utilização, pois não demonstra os componentes do custo e nem o que o está tornando mais caro;
- √ não permite a avaliação da forma de processamento do produto, pois não se detém em particularizar as atividades envolvidas.

De acordo com GOUVEIA (1994), os custos alocados pelo sistema de informação contábil (despesas contabilizadas) são facilmente obtidos através da contabilidade financeira. O problema são os rateios dos custos dos centros de custo para as agências. Os centros de custos rateiam mais ou menos os seus custos alocados pelo sistema de informação contábil juntamente com os custos recebidos de outros órgãos, ainda quando se utilizam do custo padrão para distribuir seus custos. Os custos recebidos são os que o órgão de responsabilidade recebe dos centros de custo que lhes prestam serviços. No entanto, os custos recebidos não têm relação com o que realmente lhe originaram, pois deveriam ser estruturados na mesma base para apurar o que efetivamente cada órgão consumiu de recursos de custos (pessoal, imobilizado e diversos).

2.6 O CUSTO DA INADIMPLÊNCIA

Diz-se inadimplência ou inadimplemento, de acordo com FERREIRA (1986, p. 927), “a falta de um cumprimento de um contrato ou qualquer de suas condições descumpridas”, o inadimplente é o devedor que inadimple, que não cumpre no termo convencionado as suas obrigações contratuais, ou seja, é um descumpridor. Portanto, o nível de risco a ser assumido por

uma instituição, em uma concessão de crédito, deve estar intrinsecamente relacionada a sua capacidade de absorver prováveis prejuízos decorrentes da inadimplência.

Conforme GITMAN (1997, p. 49), o risco do inadimplemento é " a possibilidade de que o emissor da dívida não pague os juros contratados ou o principal, como programado. Quanto maior for a incerteza sobre a capacidade do tomador do empréstimo de satisfazer essas obrigações, maior será o prêmio pelo risco". Portanto, as dívidas com classificação da operação em nível superior de risco refletem baixo risco de inadimplemento, enquanto que as de classificação inferior refletem alto risco de inadimplemento.

2.6.1 PRÊMIO PELO RISCO DO NEGÓCIO

Segundo SAVIOLI (2000), a taxa de crédito pessoal, cobrada pelos bancos, é composta da seguinte forma: 35% corresponde ao risco do inadimplemento, 32,5% é o custo mais o lucro e o restante, 32,5% corresponde à cunha fiscal.

Para um melhor entendimento das taxas de juros cobradas pelos bancos, além do conceito de risco de inadimplemento, é necessário o entendimento dos seguintes conceitos, segundo a ótica de GITMAN (1997):

- √ Risco de vencimento: é também chamado de risco da taxa de juros. O fato de haver uma dada mudança na taxa de juros irá causar maiores variações no valor do título, quanto mais distante for o seu vencimento. Se as taxas de juros dos títulos similares sofrerem um aumento repentino em função da oferta monetária, o preço dos títulos da dívida de longo prazo cairá mais do que os preços dos títulos de dívida de curto prazo e vice-versa. Quanto mais distante for o seu vencimento, mais representativo será o efeito do movimento nas taxas de juros sobre o preço do título.
- √ Risco de liquidez: a facilidade com que os títulos podem ser convertidos em dinheiro sem perda de valor. Títulos que são negociados menos ativamente, e possuem mercado fraco, têm baixa liquidez. Uma vez que uma perda potencial de valor resultará na necessidade de se vender rapidamente um título com baixa liquidez, este poderá incorporar um alto risco de liquidez.
- √ Condições contratuais: condições que são freqüentemente incluídas em um contrato de dívida ou em uma emissão de ação. Algumas dessas condições reduzem o risco do

título, enquanto outras poderão aumentar o risco. Por exemplo, ignorando os demais riscos, títulos de dívidas resgatáveis livremente (aqueles que podem ser resgatados a qualquer momento por opção do emissor) poderiam ser mais arriscados que os títulos de dívida que não contêm essa cláusula. O emissor de um título de dívida resgatável livremente deverá oferecer um retorno mais alto ao comprador do título para compensá-lo por esse risco.

- √ Risco tributário: a probabilidade de que o Congresso faça mudanças desfavoráveis nas leis tributárias. Quanto maior for o impacto potencial da mudança de uma lei tributária no retorno de um dado título, maior será o seu risco tributário. Mudanças indesejáveis na tributação incluem a eliminação da isenção de impostos, a limitação ou eliminações de deduções tributárias e o aumento das alíquotas. Geralmente, os títulos de longo prazo estão sujeitos a um maior risco de tributação do que aqueles com datas de vencimento mais próximas.

Para melhor visualização do prêmio pelo risco, pode-se analisar a seguinte equação:

$$K_1 = K^* + IP + RP_1$$

Onde: K_1 = taxa de juros nominal para o título 1;

K^* = taxa de juros livre de risco ou taxa de juros real;

IP = expectativas inflacionárias;

RP_1 = prêmio pelo risco.

O prêmio pelo risco varia conforme as características específicas do emissor e da emissão. Isto faz com que títulos com vencimentos similares tenham taxas de juros nominais diferentes.

2.6.2 O IMPACTO DA INADIMPLÊNCIA NO BALANÇO PATRIMONIAL

Tendo em vista que as instituições financeiras são monitoradas e devem cumprir as exigências e limitações fixadas pelas autoridades monetárias, em 21 de dezembro de 1999, o Banco Central (BACEN) determinou, através da Resolução 2.682/99, que as instituições financeiras passassem a classificar e provisionar as operações de crédito, conforme o risco assumido pela sua concessão. Anteriormente, além da inexistência de classificação das operações por nível de risco, os provisionamentos obedeciam somente a critérios relativos ao tempo de atraso de pagamento e ao tipo de garantia vinculada à operação. Com a nova resolução, as operações de crédito passaram a

ser classificadas e provisionadas a devedores duvidosos, contemplando o nível de risco em relação ao devedor, a seus garantidores e em relação ao tipo de operação.

A classificação da operação no nível de risco correspondente é de responsabilidade da instituição detentora do crédito e deve ser efetuada com base em critérios consistentes e verificáveis, amparada por informações internas e externas. A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente, ou grupo econômico, é definida considerando aquela que apresentar maior risco, da seguinte forma:

TABELA 07 – CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO

Quantidade de dias em atraso	Nível de risco mínimo
Até 15 dias de atraso	A
Entre 15 e 30 dias	B
Entre 31 e 60 dias	C
Entre 61 a 90 dias	D
Entre 91 a 120 dias	E
Entre 121 a 150 dias	F
Entre 151 a 180 dias	G
Superior a 180 dias	H

FONTE: BACEN (1999)

Caso a instituição não possua sistema de classificação de risco, as operações de crédito deverão assumir classe de risco H.

A provisão para créditos de liquidação duvidosa é efetuada mensalmente, após a reclassificação, conforme os níveis de riscos mencionados, seguindo os seguintes parâmetros:

TABELA 08 – PERCENTUAIS A PROVISIONAR PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA

Nível de risco	% da operação a ser provisionado
A	0,5%
B	1,0%
C	3,0%
D	10%
E	30%
F	50%
G	70%

H	100%
---	------

FONTE: BACEN (1999).

As operações que permanecerem classificadas no nível H por 6 meses são registradas no balanço em contas de compensação por um período de 5 anos, enquanto não esgotados os procedimentos de cobrança. Caso as operações venham a ser renegociadas (composição de dívidas, prorrogações, renovações ou concessão de novas operações para quitar operações anteriores), estas são mantidas, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiverem classificadas, a não ser quando ocorrerem amortizações significativas ou outros fatos relevantes.

Com a Resolução 2682/99 do BACEN, as avaliações de risco nas carteiras de empréstimos dos bancos passaram a ter enorme importância, pois os riscos assumidos nas operações de crédito avaliam a situação financeira e atribuem parâmetros de valor nas instituições financeiras. O adequado enquadramento do crédito concedido nos parâmetros de riscos assumidos pelos bancos passou a ter grande influência, já que a inadimplência dessa forma passou a impactar diretamente no balanço patrimonial da empresa.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Com o passar do tempo e a crescente industrialização, as atividades diversificaram-se e tornaram-se mais complexas. Os gastos fixos e indiretos passaram a ter maior relevância dentro da empresa.

No custeio tradicional são utilizados dois estágios para atribuir os custos indiretos aos produtos. Primeiramente, os custos indiretos são distribuídos e acumulados em centros de custos e posteriormente são realocados por meio de rateios aos produtos. Segundo KHOURY e ANCELEVICZ (2000), a alocação dos custos indiretos no primeiro estágio é bastante acurada, pois os custos indiretos têm relação direta com os centros de custos. Já no segundo estágio, com o uso de rateios, podem ocorrer distorções na alocação dos centros de custos aos produtos.

O custos, em alguns bancos, não são identificados com os produtos, mas com os chamados órgãos de responsabilidade que consomem os recursos da empresa. Todos os recursos consumidos para a operacionalização da instituição são identificados com um órgão de responsabilidade e é este órgão que faz a alocação dos recursos aos produtos. Os bancos caracterizam-se por operarem

através de amplas agências, cuja produção apóia-se em órgãos produtivos centralizados, enquanto que as indústrias usualmente integram todas as etapas de produção.

Conforme LAMY (1987), esta metodologia de custeio traz desvantagens para as instituições financeiras, pois não permite uma administração por produtos, confundindo-se o conceito de centro de custos com produtos. Torna o custo unitário do produto de difícil utilização, pois não demonstra os componentes do custo e nem o que o está tornando mais caro. Não permite a avaliação da forma de processamento do produto, pois não se detém em particularizar as atividades envolvidas.

O custo do produto é o resultado da correta avaliação dos recursos utilizados na produção, pois em uma economia competitiva, onde os preços são definidos pelo mercado, devem ser tomadas decisões e realizadas ações para a redução dos custos, eliminação das perdas e dos desperdícios, sendo estas ações a vantagem competitiva da empresa. Com o aumento da inadimplência no setor financeiro, a necessidade de um sistema com informações mais acuradas, tornou-se imprescindível para a tomada de decisões.

No próximo capítulo, apresenta-se o Custeio Baseado em atividades, que é uma ferramenta que surgiu para atender às necessidades estratégicas das empresas, para competirem em ambientes de tecnologias avançadas de produção e grandes diversidades de produtos e clientes, que é o caso das instituições financeiras.

3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES - ABC

Neste capítulo, faz-se um estudo a respeito da metodologia de Custeio Baseado em Atividades, que vem firmando-se como uma ferramenta adequada para solucionar os problemas de custeio, gerados pelo crescente emprego de tecnologias na composição dos custos. Os custos e despesas indiretas passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais custos, inviabilizando a forma tradicional de custeio.

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ABC

O custeio *Activity Based Costing* - ABC teve sua divulgação iniciada nos Estados Unidos, pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School (BORNIA, 1999). O objetivo do ABC é o de espelhar com maior clareza e fidelidade possíveis as operações de uma empresa, de modo a informar às pessoas as causas e taxas de consumo de recursos em seus principais processos de negócios (NAKAGAWA, 1994).

Faz quinze anos que venho observando e criticando os sistemas de custos adotados pelas empresas industriais e de prestação de serviços. Eles costumam organizar os custos por departamentos, ignorando que atividades e processos cruzam com frequência as fronteiras departamentais. Eles são falhos porque não possibilitam às empresas ter uma imagem final do custo de coisas, como projetar produtos e desenvolver atividades ligadas ao atendimento dos clientes. E principalmente são falhos por não conseguirem definir com precisão a relação entre o custo dos diversos recursos existentes - funcionários, equipamentos, instalações - e os produtos fabricados e os clientes atendidos. KAPLAN (1999, p. 6).

Segundo NAKAGAWA (1993), os sistemas de custos tradicionais têm gerado distorções no custo dos produtos no momento em que alocam os CIF, pois utilizam critérios de rateios arbitrários. Para o autor, os custos indiretos de fabricação vêm crescendo, enquanto que as bases utilizadas para a sua alocação vêm diminuindo sensivelmente, aumentando os riscos de erros na apuração dos custos dos produtos. O custeio baseado em atividades - ABC surgiu como uma resposta à necessidade estratégica das empresas de competirem em ambientes de tecnologias avançadas de produção.

Conforme GOUVEIA (1994, p.161), “o método de custeio ABC pode ser definido como o método de custeio por absorção ampliado, segregado por atividades relacionadas ao produto, que

propicia e se encerra no desejo do consumidor”. Portanto, o ABC foi concebido para decisões que englobam todo o ciclo de vida do produto, ampliando a cadeia de custos envolvida, indo desde a compra de materiais, passando pelo processo de elaboração do produto, finalizando no cliente.

Para LEONE (1997), o critério de Custeamento Baseado em Atividades não trata a classificação das despesas e custos indiretos em variáveis ou fixos, pois todos os custos e despesas são alocados às atividades e em seguida aos produtos e serviços. O autor também concorda que o ABC adota a filosofia do custeio por absorção.

De acordo com LEONE (1997, p. 256), as razões que motivaram o grande interesse pelo ABC foram as seguintes:

- √ a evolução da tecnologia, que alterou a composição dos custos dos fatores de produção, tornando os custos indiretos mais significativos que os custos da mão-de-obra direta;
- √ a competição global que determinou mudanças nos processos de produção e nos modelos de administração;
- √ a gerência necessitou de informações mais precisas quanto à determinação de custos e à redução de custos de atividades que não acrescentam valor aos produtos;
- √ a multiplicidade de produtos diferentes e a diversidade de clientes;
- √ amplo uso de computadores eletrônicos, que facilitaram o controle automático da produção.

Essas são as razões que motivaram o surgimento de propostas de emprego do ABC. Um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa.

3.2 OS DIRECIONADORES DE CUSTOS

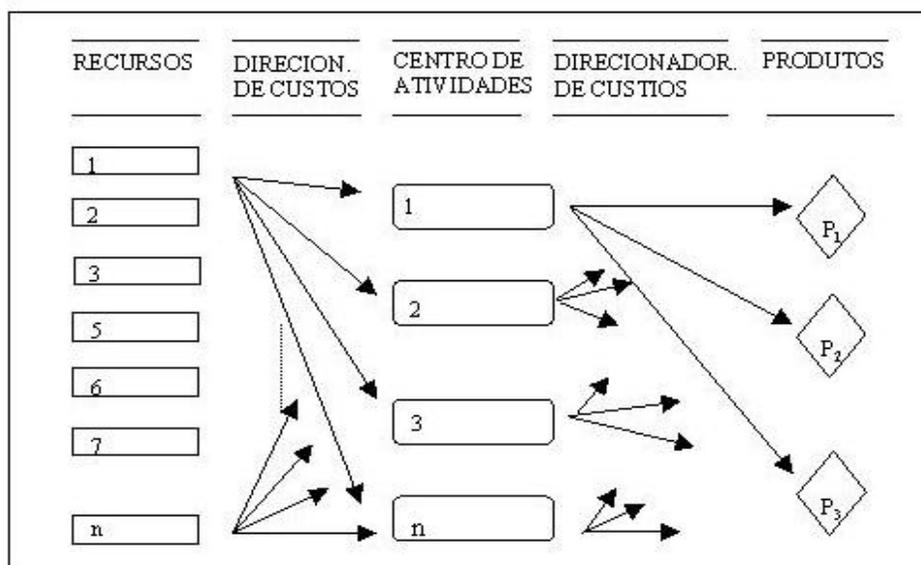
Os direcionadores de custos, ou *cost drivers*, são as causas, através dos quais é determinado o custo (ou despesa) de uma atividade.

Para MARTINS (1998, p.103) o direcionador de custos é um fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, logo, conclui-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

Direcionadores de custos são eventos ou transações responsáveis pela necessidade de realização de uma atividade, ou seja, eles "provocam" atividades; eliminado-se um direcionador de custo pode se eliminar a atividade. Ao mesmo tempo em que servem de mecanismos de desagregação de custos, são utilizados, também, para a descoberta da relação de causa e efeito na incoerência de custos por parte das diversas atividades. Assim, é possibilitada a análise das atividades que adicionam valor ao produto e das que não adicionam valor, com vistas na redução de custos, através da eliminação de todas as formas de desperdício (OLIVEIRA, 1979, p. 20).

As distribuições de custos no ABC ocorrem em duas etapas, conforme demonstra a figura 05 a seguir:

FIGURA 05 – ESQUEMÁTICA DO MODELO ABC



FONTE: COGAN (1999, p. 59)

A rigor, há que se distinguir dois tipos de direcionadores, os do primeiro estágio ou primeira etapa, chamados de direcionadores de recursos e os de segundo estágio ou segunda etapa, chamados de direcionadores de atividades (MARTINS, 1998, p. 104):

- √ **Direcionador de Recursos** identifica como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades, demonstrando a relação entre os recursos gastos e as atividades.
- √ **Direcionador de Atividades** identifica a maneira como os produtos consomem as atividades e serve para custear os produtos, indicando a relação entre as atividades e os produtos.

Conforme NAKAGAWA (1994, p. 74), a quantidade de direcionadores de custos necessários em um sistema de custos depende basicamente dos objetivos e acurácia da mensuração que se deseja obter, através do ABC que está sendo desenhado:

- √ da complexidade operacional da empresa, em termos de produtos (diversidades de volume, materiais, tamanhos) e clientes (sistemas de canais de distribuição, diversidades de clientes/mercados atendidos);
- √ da participação relativa (%) dos custos indiretos das atividades agregadas analisadas (número de itens, valores);
- √ da disponibilidade de recursos da empresa (financeiros, humanos, sistema de coleta e processamento de dados, tempo).

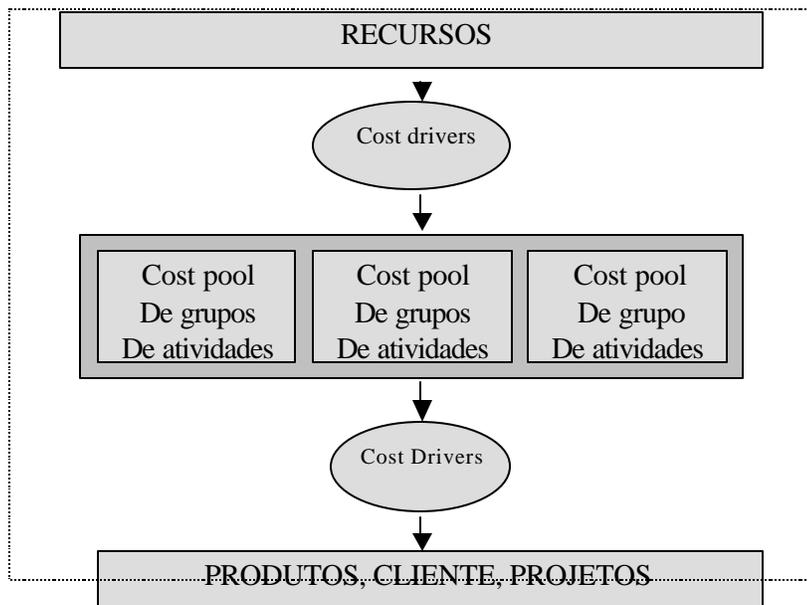
Após definida a quantidade de direcionadores de custos, é preciso analisar, quais os direcionadores de custos são mais adequados para aproveitar as potencialidades do ABC. Para isto, conforme GASPARETTO (1999), o melhor critério é a facilidade econômica de obtenção dos dados para operacionalização técnica dos direcionadores de custos, ou seja, deve haver um equilíbrio entre o nível de precisão das informações geradas pelo sistema de custeio e o custo de coletar, manter e processar o sistema.

Portanto, ao se projetar/definir o ABC, a escolha do nível de detalhes é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de sua implementação. No nível de detalhamento maior, a análise das atividades mais relevantes pode descer até a descrição de cada operação e tarefa, resultando na eliminação ou minimização das atividades que não agregam valor aos produtos e clientes.

3.3 AS VERSÕES DO ABC

Conforme NAKAGAWA (1994), o ABC apresenta duas versões do seu modelo conceitual. A primeira foi desenvolvida no final dos anos 80, como ferramenta de melhorar a acurácia do custeio de produtos e serviços. A preocupação era em melhorar a apropriação do consumo dos recursos da empresa pelas diversas atividades, chegando às atividades que eram consumidas pelos produtos. Nesta primeira versão, cada grupo de atividades pertencia a um centro de custos.

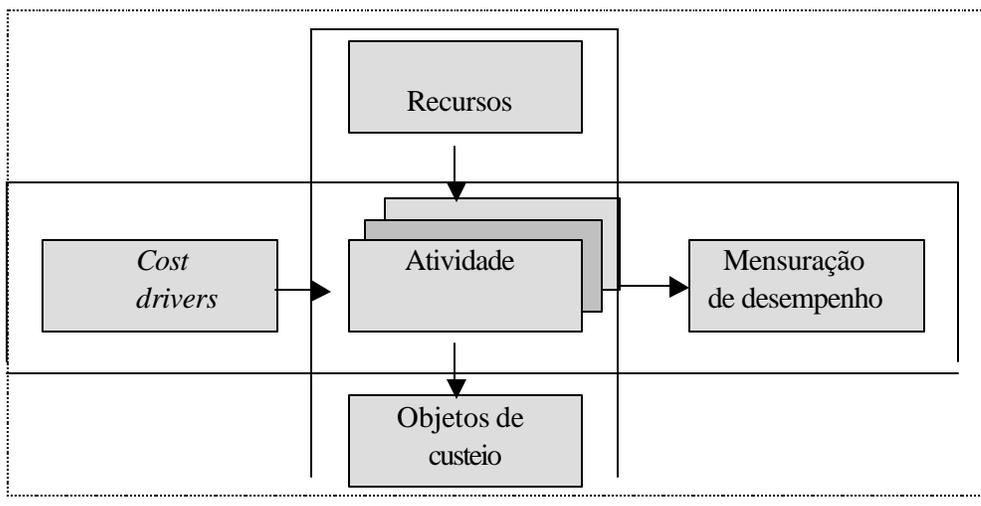
FIGURA 06 – PRIMEIRA VERSÃO DO ABC



FONTE: (NAKAGAWA, 1994, p. 68)

Com a experiência, o uso do ABC pôde ser ampliado, não apenas demonstrando o melhor custeio e preço de produtos. O ABC passou a oferecer a análise da rentabilidade de clientes, gestão de atividades e identificação de oportunidades de melhorias de processos, conforme demonstra a figura 07 a seguir:

FIGURA 07 – SEGUNDA VERSÃO DO ABC: VISÃO ECONÔMICA DE CUSTEIO



FONTE: CAM-I GLOSSARY, VERSION 1.2, R-91, CMS-006 (apud NAKAGAWA, 1994, p. 70)

A Segunda versão é mais abrangente, com visão de aperfeiçoamento do processo, que constitui os eventos (direcionadores de custos), influenciando as atividades propriamente ditas e seus desempenhos. Essa versão vem encontrando larga aplicação em empresas de serviços como, instituições financeiras, saúde, hotelaria, turismo, universidades, entre outras.

Conforme COGAN (1999), as versões mais recentes de ABC consideram a necessidade de se ter os custos dos processos. Dessa forma, pode ocorrer que, quando se deseja implantar o ABC na empresa, esta já esteja organizada por processos. Neste caso, a empresa já possui os custos das atividades que compõem cada processo, simplificando os cálculos necessários. No caso da empresa não estar organizada por processos, deverá ser efetuado o seguinte expediente:

- √ entrevista com os gerentes das áreas funcionais, para a coleta de informações a respeito dos processos/subprocessos/conjunto de atividades que são realizadas em sua área;
- √ associar os valores dos centros de custos departamentais aos custos das atividades do processo, de forma mapeada, utilizando-se dos direcionadores de primeiro estágio;
- √ após a transferência de todos os custos verticais/funcionais de atividades em custos horizontais/processos, a obtenção dos centros de atividades torna-se uma tarefa mais evidente, facilitando a escolha dos direcionadores de custos do segundo estágio.

Para melhor entendimento da correlação entre processos e os centros de atividades são apresentadas as figuras 08 e 09, adaptadas de COGAN (1999) a seguir:

FIGURA 08 –CUSTEIO ABC X CUSTEIO TRADICIONAL



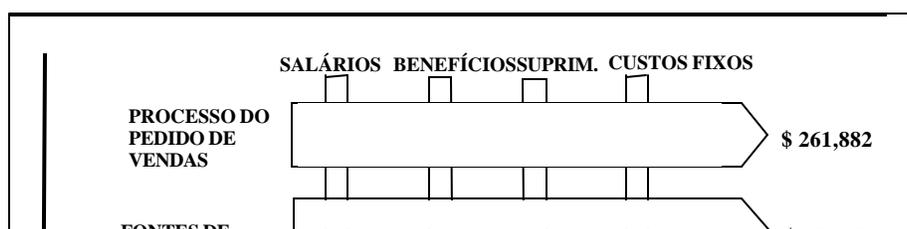
R\$

FONTE: COGAN (1999, p. 62)

Conforme a figura 08, a mão-de-obra direta, os custos indiretos de fabricação e despesas administrativas de vendas são as despesas reportadas pela contabilidade tradicional. Produzir, efetuar manutenção, preparar a produção, expedir/comercializar são os centros de atividades. Os centros de atividades correspondem às atividades/conjunto de atividades/processos executados na firma. Para acumular as despesas nos centros de atividades são utilizados direcionadores de 1º estágio. Dessa forma, ao se aplicar direcionadores de custos de mão-de-obra, CIF e despesas administrativas e de vendas, os valores totais reportados pelo custeio tradicional são repassados aos processos de produzir, administrar, efetuar manutenção, entre outros.

Da mesma forma, a figura 09, mostra um departamento de materiais de uma empresa, onde são reportadas as despesas funcionais/verticais de salários, benefícios, suprimentos e custos fixos:

FIGURA 09 – CUSTEIO ABC X CUSTEIO TRADICIONAL



FONTE: COGAN (1999, p. 63)

As principais atividades/conjunto de atividades exercidas pela área são: processo do pedido de vendas, fontes de fornecimento e expedição de pedidos de suprimentos. O total de despesas funcionais/verticais é distribuído pelas três atividades/processos, através dos direcionadores, até chegar aos valores reportados horizontalmente para cada processo.

O uso do ABC levou naturalmente ao Gerenciamento Baseado em Atividades (*Activity-Based Management* -ABM), que é "um conjunto de medidas interligadas que só podem ser tomadas com base em melhores informações, com informações provenientes de custeio baseado na atividade. O ABM permite que a empresa atinja seus objetivos com menos recursos; ou seja, que obtenha os mesmos resultados com um custo total menor." (KAPLAN e COOPER, 1998, p. 15)

Conforme COGAN (1999) o ABC e ABM foram feitos um para o outro. Enquanto o ABC fornece informações, o ABM utiliza-se dessas informações para realizar análises, objetivando o melhoramento contínuo da produção.

3.4 POR QUE USAR O ABC

De acordo com GOUVEIA (1994, p. 27), os sistemas de Custeio Baseado em Atividades refletem melhor as economias básicas da produção, fornecendo melhores informações para as decisões gerenciais, com relação a:

- √ fixação de preços;
- √ administração das relações com os clientes;
- √ combinação de produtos disponíveis;

- √ pesquisa e projeção de produtos;
- √ atividades de melhoria de processos; e
- √ aquisição da tecnologia adequada.

O ABC possibilita a identificação do custo das atividades e processos, permitindo uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo/benefício dessas atividades e processos. É importante lembrar, segundo MARTINS (1998), que é absolutamente possível e viável a aplicação do ABC também dentro do conceito de custeio variável, ou seja, não existe dificuldade ou razão conceitual adversa para que se tenha a totalidade dos custos e despesas, completamente segregados em fixos e variáveis. Pode-se chegar ao custo somando-se as despesas globais de um produto dividindo em duas parcelas:

- √ Os custos diretos adicionados aos custos e despesas indiretos variáveis de cada produto;
- √ Os custos e despesas fixos apropriados por esse método.

Portanto, o conceito de Margem de Contribuição se torna completo dessa forma, pois todos os custos e despesas variáveis estarão totalmente alocados ao produto.

O mais importante é que o ABC pode ser implementado como um sistema paralelo, sem interferir no sistema contábil da empresa. Por ser uma ferramenta gerencial, também pode incorporar conceitos utilizados na gestão econômica, como o custo de oportunidade, custo de reposição, depreciação diferente dos critérios legais, entre outros (MARTINS, 1998).

3.5 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO ABC

Segundo GEISHECKER (1997) apud SILVA (2000), as vantagens competitivas com a implantação do ABC são:

- √ 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.

Os benefícios obtidos com o ABC é o de permitir uma melhoria nas decisões gerenciais, pois os produtos não são mais subcusteados ou supercusteados, demonstrando assim, uma transparência exigida na tomada de decisões empresariais, que busca otimizar a rentabilidade do negócios.

Para NAKAGAWA (1994), o ABC é uma ferramenta desenhada essencialmente para a análise estratégica de custos, pois apresenta uma visão de negócios, processos e atividades, que são de interesse direto e imediato para a competitividade das empresas. O ABC revela oportunidades, através do consumo adequado dos recursos, ou seja, a otimização dos retornos estratégicos.

Segundo COGAN (1999), o ABC ainda, permite melhoramentos contínuos com redução dos custos e despesas indiretas. No custeio tradicional a ênfase na redução de custos se concentra nos custos diretos. Os desperdícios existentes nas despesas indiretas ficam ocultos, dificultando a análise. Contudo, o ABC permite a determinação dos custos das atividades que incidem nos produtos, pois permite condições de análise dos custos indiretos, ainda, facilita a determinação da sua relevância. O custeio baseado em atividades apresenta resultados mais precisos, no tratamento de grande quantidade de recursos indiretos consumidos no processo de produção. O mesmo pode ser dito quando se apresenta significativa diversificação de produtos, processos de produção e clientes.

De acordo com COOPER e KAPLAN (1991) apud COGAN (1999), as empresas que instalam o ABC para estimar custos nas execuções das atividades, optam por um dos três métodos a seguir descritos.

O método mais simples agrega os gastos em todos os recursos destinados a atividade (em análise), como por exemplo a emissão de ordem de compras, em seguida divide o custo total da atividade pelo número de vezes que a mesma foi realizada. Esse resultado então é alocado aos produtos, baseado no número de vezes que a atividade foi realizada para esses produtos. Embora menos preciso que os outros métodos, é o mais simples de ser implementado e menos dispendioso.

O segundo método utiliza a duração dos direcionadores de custos, ou seja, o tempo requerido para a realização de cada atividade na alocação das despesas indiretas dos produtos. Este método é mais preciso que o anterior, porém mais dispendioso, devido ao custo da coleta dos dados.

O último método, ou terceiro, é o mais preciso de todos, consiste em medir diretamente os recursos consumidos em cada ocorrência da atividade. Como por exemplo, medir todos os recursos usados para um trabalho específico de manutenção. Um produto, particularmente difícil de ser

fabricado, exige a presença de supervisores especiais e pessoal de controle da qualidade quando as máquinas estão sendo preparadas, requerendo recursos de computação e tempo de empregados, que podem ser medidos cada vez que a atividade é executada. Este tipo de informação é o mais preciso, principalmente quando a atividade exige uma grande quantidade de recursos, no entanto, é mais dispendioso na coleta de informações.

Para SANTOS (1998), o mérito principal do ABC está na sua fase de implantação, quando são analisadas todas as atividades e processos da empresa. Nesta fase pode-se avaliar linhas de produtos e gerenciar as atividades, possibilitando identificar as que agregam valor ao produto, e aquelas que não agregam valor. Pode-se ainda, nesta fase, eliminar do processo as atividades que não agregam valor.

3.6 AS LIMITAÇÕES DO ABC

A primeira crítica a ser considerada é a de Kingcott, citado por DE ROCCHI (1998, p. 15), que considera como problema central do custeamento baseado em atividades, que o sistema foi desenvolvido para proporcionar uma nova sobrevida ao custeio por absorção. As limitações são quanto à orientação dos processos decisórios, pois a atribuição dos custos indiretos é sempre arbitrária e a informação gerada não é verídica para a tomada de decisões. CATELLI (1995) também concorda que o problema do ABC é considerar o rateio dos custos e despesas fixas. O rateio destes elementos, não mais pelo custo de mão-de-obra direta, mas mediante a utilização dos direcionadores de custos, não torna o custo do produto correto pelos seguintes aspectos:

- √ grande parcela dos custos indiretos, qualquer que seja, o tipo de atividades, é de natureza fixa;
- √ tendo em vista que o emprego de tecnologias modernas de produção tem aumentado custos fixos proporcionalmente aos custos variáveis, esse método de custeio conduzirá a resultados proporcionalmente mais errados;
- √ sempre que se apura o custo fixo unitário, é modificada a verdadeira natureza comportamental do elemento de custo, gerando informações distorcidas;
- √ um sistema adequado deve levar em consideração o verdadeiro comportamento dos custos em relação às oscilações dos volumes de atividades, segregando o custo do

produto e o custo da estrutura de responsabilidade, e não efetuando nenhum tipo de rateio de custos fixos aos produtos.

No entanto, segundo Church, citado em DE ROCCHI (1998), ao contrário de Catelli, diz que a fonte real dos custos são os processos subjacentes e, que estes deveriam servir como base para imputação dos produtos individualizados, para permitir sua redução e controle, evitando assim, o desperdício. Para que a maioria das empresas possam manter sua margem de lucratividade, terão que administrar rigorosamente os custos operacionais, incluindo os de estrutura, já que a maioria dos produtos comercializados têm os seus preços de venda estipulados pelo mercado.

As críticas apresentadas por Catelli e Kingcot não dizem respeito diretamente ao custeio baseado em atividades, mas para qualquer sistema que utilize como premissa o rateio dos custos fixos aos produtos.

A única restrição que COGAN (1999) coloca no uso do ABC é quando o mesmo é muito detalhado, o que pode se tornar inviável na prática, em virtude da exigência de um número excessivo de informações. O custo da coleta e manipulação detalhada às vezes não justificam os seus benefícios.

3.7 O ABC EM BANCOS

Conforme COGAN (1999), as empresas de serviços funcionam como uma fábrica, onde as máquinas são representadas pelas mesas dos funcionários e os materiais são os documentos que se movimentam pelas mesas. Vislumbram-se formas de aplicação de técnicas e metodologias de trabalho no campo da gestão da qualidade e da produtividade, logo, o custeio ABC também pode ser aplicado.

Para SILVA (2000), tanto nas organizações de serviços como nas indústrias, o problema é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas, portanto, o ABC é tão aplicável nas organizações de serviços quanto nas indústrias.

Da mesma forma, pode-se afirmar que o ABC se aplica em qualquer agência bancária, pois conforme as regras de KAPLAN e COOPER (1998) as aplicações de alto potencial dos sistemas ABC são:

- √ 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.

Num ambiente competitivo, a necessidade de saber os custos individuais dos produtos, determinar qual deles é mais lucrativo ou qual contribui menos, é vital. As instituições financeiras podem ser vistas como uma coleção de atividades que são realizadas para dar suporte à criação e entrega dos produtos. A vantagem competitiva é a realização de atividades com menores custos que praticadas pelos seus concorrentes, ou fornecer um produto diferenciado que o cliente está disposto a pagar um preço mais alto (MABBERLEY, 1998).

De acordo com GOUVEIA (1994), o sistema ABC considera duas hipóteses básicas. A primeira é que as atividades é que causam os custos e não os produtos. A Segunda é que os clientes (ou produtos) é que criam a demanda de atividades. Na última hipótese, significa que só há atividade no banco, se o cliente fizer o pedido do produto. Portanto, como são as atividades que causam os custos, ao apurarmos os custos por atividades, está se criando de fato, uma nova forma de administrar e controlar os recursos organizacionais, ou seja, está se fazendo a gestão por atividades, em nível estratégico, tático e operacional.

A competitividade em que vivem as organizações bancárias exige a precisão dos custos de seus inúmeros produtos. As receitas dos produtos bancários originam-se da diferença entre as taxas que os bancos pagam para captar os recursos e as que recebem dos correntistas quando emprestam, bem como as tarifas cobradas para os diversos produtos. Para melhor ilustrar a aplicação do ABC em uma instituição bancária, apresenta-se a seguir um modelo adaptado de COGAN (1999, p. 72):

Após o banco listar todos os recursos de suas atividades que representam despesas gastas pelas organizações, reorganiza-os em centros de atividades que representam os processos/conjunto de atividades que impactam na empresa. Em seguida, os custos acumulados dos centros de atividades são distribuídos aos diversos produtos.

Os recursos acumulados nos Centros de Atividade são:

- √ Prover serviço *Automatic Teller Machine* (ATM), caixa automático de atendimento para saques, depósitos e extratos;
- √ Emitir talões de cheques;
- √ Executar estratégias de *marketing*/atividades de vendas;
- √ Preparar e enviar extratos de contas;
- √ Processar transações Visa;
- √ Emitir extratos Visa;

- √ Abrir/fechar contas;
- √ Fazer processamento computadorizado.

Em seguida os valores dos Centros de Atividade são distribuídos aos produtos:

- √ Conta corrente;
- √ Cartão Visa;
- √ Empréstimos pessoais;
- √ Depósitos.

Os direcionadores de custos de base causal obtidos, por meio de análise dos processos respectivos na empresa, foram os seguintes, conforme demonstrados no quadro 02:

QUADRO 03 - DIRECIONADORES DE CUSTOS BANCÁRIOS

Centros de Atividades	Direcionadores de Custos
Prover Serviço ATM	Transações ATM
Emitir talões de cheques	Talões emitidos
Executar estratégias de marketing/Vendas	Contas abertas
Preparar extratos de contas e enviar	Extratos emitidos
Processar transações Visa	Transações Visa
Emitir extratos Visa	Extratos Visa emitidos
Abrir/fechar contas	Contas abertas e fechadas
Fazer processamento computadorizado	Transações computadorizadas

FONTE: COGAN (1999, p. 72)

Com os valores dos centros de atividades e as quantidades mensuradas dos direcionadores, a distribuição dos custos aos produtos se torna fácil. Como, nesse exemplo, nem todos os produtos consomem despesas registradas nesses centros de atividades, a seguir é mostrado com um X onde nelas ocorrem.

QUADRO 04 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS

Atividades	Conta corrente	Cartão Visa	Empréstimos Pessoais	Depósitos
Prover serviço ATM	X	X		X

Emitir talões de cheque	X			
Executar estratégia de marketing	X	X	X	X
Preparar e enviar extratos de contas	X	X	X	X
Processar transações Visa	X	X	X	
Emitir extratos Visa	X	X		
Abrir/fechar contas	X	X	X	X
Fazer processamento computadorizado	X	X	X	X

FONTE: COGAN (1999, p. 72)

Quando o montante das despesas e dos custos indiretos passa a ser substanciais em relação aos custos da mão-de-obra direta, diante do custo total de produção; quando os investimentos em equipamentos são altos, mudando significativamente a produção, fazendo com que os custos e despesas indiretos se tornem quase totalmente fixos; quando a empresa produz grandes volumes de produtos diferentes que atendam a uma grande quantidade de consumidores diferentes, é suficiente para indicar que a aplicação do ABC poderá trazer benefícios em termos de informações gerenciais (LEONE, 1997).

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ABC

O Custeio Baseado em Atividades possibilita a identificação do custo das atividades e processos, permitindo uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo/benefício dessas atividades e processos. Segundo MARTINS (1998), o mais importante é que o ABC pode ser implementado como um sistema paralelo, sem interferir no sistema contábil da empresa.

Conforme SANTOS (1998), a melhor fase do ABC é a de implantação, quando são analisadas todas as atividades e processos da empresa. Nesta fase pode-se identificar as atividades que agregam valor ao produto, e aquelas que não agregam valor, eliminando-as do processo.

A única restrição que se verifica no uso do ABC, conforme COGAN (1999), é quando o mesmo é muito detalhado e pode se tornar inviável na prática, em virtude da exigência de um número excessivo de informações. O custo da coleta e manipulação detalhada as vezes não justifica os seus benefícios.

O Custeio Baseado em Atividades permite melhoramentos contínuos com a redução dos custos e despesas indiretas, através da determinação dos custos das atividades que incidem nos produtos, pois permite condições de análise dos custos indiretos, facilitando a determinação de sua

relevância. O ABC apresenta resultados mais precisos, no tratamento de grande quantidade de recursos indiretos consumidos no processo de produção. O mesmo ocorre quando se apresenta significativa diversificação de produtos, processos de produção e clientes.

Pode-se afirmar que o Custeio Baseado em Atividades é o mais apropriado para se apurar o custo da inadimplência bancária, pois conforme KAPLAN e COOPER (1998), 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. Além disso, o ABC pode incorporar conceitos utilizados na gestão econômica, como o custo da oportunidade, custo de reposição, entre outros. No capítulo a seguir poderá ser verificada a utilização do ABC na apuração do custo da inadimplência bancária, através do desenvolvimento de uma sistemática com a descrição de todas as etapas para a sua implantação.

4 SISTEMÁTICA PARA APURAÇÃO DO CUSTO DA INADIMPLÊNCIA

Neste capítulo é descrito uma sistemática para apuração do custo da inadimplência de um produto bancário, com a utilização do ABC. A sistemática permite gerar informações necessárias aos usuários, de forma que os mesmos atinjam os objetivos desejados.

As etapas para o desenvolvimento da sistemática foram propostas, de forma que a implementação do ABC esteja definida de acordo com as especificidades de cada organização, podendo ser diferentes do desenvolvimento proposto, portanto, cabe a cada organização adequá-la de acordo com suas necessidades e especificações.

4.1 OS CUSTOS DA INADIMPLÊNCIA

Considera-se como custos da inadimplência de um produto bancário todos os custos despendidos na viabilização da venda do produto, os gastos incorridos na recuperação do produto inadimplente e os custos de apuração de responsabilidades. Conforme BRIMSON (1996) a contabilidade por atividades muda a forma das empresas administrarem os custos. Ela vincula os custos da empresa com as atividades. É uma ferramenta poderosa para administrar a operação complexa de um negócio através da avaliação detalhada de suas atividades. As informações por atividades permitem aos gerentes identificar e eliminar os desperdícios. É possível a melhoria contínua e controle da qualidade, pois é possível a identificação da origem do custo e dirigindo a atenção para a origem dos problemas, a gerência pode atribuir responsabilidades.

4.2 SISTEMÁTICA PROPOSTA

A sistemática propõe a aplicação do ABC, para a apuração dos custos do processo de apuração de responsabilidades do produto inadimplente. É a apuração de todos os recursos estruturais de apoio consumidos no processo. São etapas da sistemática proposta:

- √ planejamento da sistemática;
- √ preparação dos envolvidos;
- √ mapeamento do processo e atividades;
- √ levantamento dos recursos consumidos;

- √ identificação dos direcionadores de recursos;
- √ apuração dos custos das atividades do processo de apuração de responsabilidades e
- √ interpretação dos resultados.

As etapas serão descritas detalhadamente na seqüência do trabalho.

4.2.1 PLANEJAMENTO DA SISTEMÁTICA

Toda e qualquer instituição bancária utiliza procedimentos para apuração de responsabilidades, quando a inadimplência ocorre, algumas com punições severas ao empregado concessor e outras não tão rígidas. No entanto, de alguma forma ou outra, o processo é apurado e atribuído responsabilidades aos envolvidos.

Qualquer sistemática com a utilização do ABC deve ser adaptada de acordo com as necessidades da empresa e o objetivo de sua implementação. O sucesso na implementação do ABC depende de quatro fatores chaves, segundo NAKAGAWA (1994):

- √ ABC tem o suporte e participação da alta administração da empresa em seu projeto de implementação;
- √ Desenho do ABC, sua metodologia e resultados da implementação são claramente compreensíveis e explicáveis;
- √ As informações geradas pelo ABC, seu uso e metodologias são facilmente acessíveis;
- √ Todos os envolvidos no projeto ABC sentem-se seus "donos".

Para a implantação da sistemática, deve ser designada uma equipe de implantação composta por pessoas que executam as atividades ou que participam do processo, já que grande parte dos dados serão fornecidos por estas pessoas.

A definição clara do escopo do projeto é fundamental, pois a implementação do ABC pode propiciar uma ampla gama de informações. Conforme MARTINS (1998, p. 307), o escopo do projeto pode incluir itens como:

- √ Custeio de produtos, linhas ou famílias de produtos;
- √ Inclusão ou não de gastos com vendas e administração no custo dos produtos, linhas ou famílias;
- √ Custeio de processos;
- √ Custeio de canais de distribuição;
- √ Custeio de clientes, mercados e segmentos de mercado;

- √ Análise de lucratividade desses objetos custeados;
- √ Se será também sistema de acumulação ou apenas de análise de custos;
- √ Se o sistema será recorrente ou de uso apenas periódico.

Após definido o escopo do projeto, de acordo com os objetivos e necessidades da empresa, parte-se para as próximas etapas de implantação.

4.2.2 PREPARAÇÃO DOS ENVOLVIDOS

Para que a implantação de uma sistemática tenha êxito, é importante que além da alta administração, os usuários finais apoiem e comprometam-se com a sistemática. Os envolvidos deverão entender a sistemática, o que se pretende e o que pode ser conseguido através dessa implantação.

A solução para um problema só poderá ser aplicada após um correto diagnóstico. A implementação de soluções é um ponto crítico do melhoramento contínuo. Não existe implementação sem aceitação e motivação das pessoas que trabalham diretamente com o processo, se estas não estão dispostas a mudar, então, o plano de implementação estará fadado ao fracasso (CORAL, 1996).

Para que a implementação da sistemática tenha sucesso é fundamental que a equipe tenha conhecimento sobre a metodologia do ABC, devem entender os seus benefícios e como eles podem ser utilizados na tomada de decisões. Conforme COMPTON (1996) apud GASPARETO (1999), o treinamento é fundamental para a efetiva implementação e aceitação do ABC.

4.2.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO E ATIVIDADES

Conforme GONÇALVES (2000), as empresas são constituídas de coleções de processos. Os processos utilizam os recursos da empresa e todo trabalho importante realizado faz parte de algum processo. Um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço. A definição de processos na empresa é dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes são adicionados e outros são adaptados, à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. Portanto, o funcionamento do processo precisa ser adaptado de acordo com a nova situação.

O mapeamento do processo permite desenhar o fluxo das atividades executadas na área de análise, demonstrando a utilização do tempo pelas pessoas e os recursos da organização no desempenho das atividades. Segundo CSILLAG (1995), fluxograma é uma técnica de análise

tradicional que descreve com símbolos o que ocorre com o material quando está sendo processado e como são seguidos os vários passos. Por isso, o mapeamento das atividades no processo pode ser representado através de um fluxograma, o qual demonstrará a sua seqüência lógica.

Para a coleta de informações para a análise das atividades, pode-se utilizar as seguintes técnicas, segundo NAKAGAWA (1994, p. 71-73):

- √ **Observação:** chegar-se a conclusões relevantes através de uma simples visita a um ou mais departamentos, requer muita experiência e conhecimento técnico. A observação pode ser a forma mais rápida e econômica de obter informações sobre as atividades que se deseja analisar, mas não é fácil de se realizar e nunca será suficiente para se obter tudo o que se necessita. Ela poderá complementar informações obtidas através de outras técnicas.
- √ **Registro de tempos:** embora bastante simples, com exceção do tempo gasto com horas de mão-de-obra direta, não é usual contar com a disponibilidade de registros de tempo relacionados com a mão-de-obra indireta. Para tanto, torna-se necessário instituir um registro de tempo para as atividades que se deseja analisar, envolvendo pessoas não diretamente ligadas à produção. Embora simples, nem sempre será fácil instituir tais registros de tempo.

TABELA 09 – MATRIZ DE ATIVIDADES E TEMPOS REGISTRADOS

Mão-de-obra Indireta	Atividades						Salário
	A1	A2	A3	A4	...	An	
Totais							

FONTE: NAKAGAWA (1994, p. 72)

- √ **Questionários:** é a técnica mais utilizada e muitas vezes a única alternativa viável, especialmente quando o número de gerentes a serem entrevistados é muito grande. Embora sem a espontaneidade e o toque humano das entrevistas, os questionários são mais fáceis e rápidos de serem aplicados e quase sempre possibilitam informações mais consistentes e elaboradas, porque os gerentes terão mais tempo, privacidade e conforto para preenchê-los. Entretanto, embora completos, os questionários devem contemplar clara e corretamente as questões certas. Os questionários podem ser usados para as

seguintes finalidades: preparação de entrevistas, coleta de dados primários e *follow-up*, que são utilizados para assegurar a eficácia do desenho do ABC.

- √ **Storyboards:** esta é uma técnica geralmente utilizada para a discussão e solução de problemas, através da reunião de um grupo de pessoas diretamente envolvidas com ele. Com as devidas adaptações, é muito utilizado na coleta de informações para o desenho e implementação do ABC. Esta técnica tem se revelado muito útil e mais rápida que as entrevistas.
- √ **Entrevistas:** conduzidas sob a forma de diálogos, as entrevistas constituem o elemento-chave para o desenho e implementação do ABC, especialmente quando a empresa o está adotando pela primeira vez, porque durante sua realização, as informações fluem nos dois sentidos, possibilitando ao entrevistador coletar os dados de que ele está necessitando e ao entrevistado a educação e melhor conhecimento sobre o que é o ABC e os objetivos do projeto.

4.2.4 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS

Após o mapeamento do processo de apuração do custo do produto inadimplente, deve-se elaborar a descrição dos recursos consumidos por categoria de despesa, para isto, pode-se utilizar como modelo o quadro a seguir, adaptado de GASPARETTO (1999):

QUADRO 05 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS POR CATEGORIA DE DESPESA.

Recursos	Descrição
Remunerações	
Provisões e encargos sobre férias e 13º Salário	
Encargos sobre remunerações	
Custos com cobrança judicial	
Instalações	
Material de expediente	
Conservação e manutenção	
Comunicações	
Limpeza	
Depreciação	
Viagens e estadas	
Veículos	
Aluguel, arrendamento e leasing	
Alimentação	
Despesas tributárias	
Outros Gastos Fixos	

FONTE: GASPARETTO, (1999, p. 87)

A descrição dos recursos consumidos por categoria de despesa, deve estar devidamente esclarecida e definida para a identificação dos direcionadores de recursos, os quais serão elaborados pelos empregados envolvidos no processo, já que têm o conhecimento de como as atividades consomem os recursos da empresa.

4.2.5 IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE RECURSOS

Após definidos os recursos consumidos por categoria de despesa, é necessária a identificação dos direcionadores de recursos, a partir de verificações das equipes de implantação junto aos empregados diretamente envolvidos no processo, para isto pode ser utilizado o quadro 05 a seguir como modelo:

QUADRO 06 – DIRECIONADORES DE RECURSOS UTILIZADOS

Recursos	Direcionadores de recursos
Remunerações	
Provisões e encargos sobre férias e 13º Salário	
Encargos sobre remunerações	
Custos com cobrança judicial	
Instalações	
Material de expediente	
Conservação e manutenção	
Comunicações	
Limpeza	
Depreciação	
Viagens e estadas	
Veículos	
Aluguel, arrendamento e <i>leasing</i>	
Alimentação	
Despesas tributárias	
Outros gastos fixos	

Fonte: GASPARETTO (1999, p. 88)

Alguns dos recursos têm identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com as atividades, como no caso das remunerações, viagens, material de consumo, entre outros. No entanto, outros, necessitam de rastreamento para a identificação da causa e efeito entre a

ocorrência da atividade e a geração de custos (MARTINS, 1998). Alguns exemplos de direcionadores:

- √ número de empregados;
- √ área ocupada;
- √ tempo de mão-de-obra (hora-homem);
- √ tempo de máquina (hora-máquina).

4.2.6 OS CUSTOS DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Em cada atividade é importante atribuir o respectivo custo , de acordo com seu direcionador. Segundo MARTINS (1998, p. 101), “dependendo do grau de precisão que se deseje, as atividades podem ser divididas em tarefas e operações”. A atribuição dos custos às atividades deve ser feita de forma mais criteriosa possível, obedecendo à ordem de prioridade de alocação direta, seguida do rastreamento.

TABELA 10 – TEMPO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES POR DEPARTAMENTO

Atividades	Departamento	Tempo (hs)
Total de horas		

Nem sempre uma atividade é executada apenas por um departamento, portanto, haverá a necessidade de agregar dois ou mais departamentos ou subdividir algum. Isto irá depender do grau de precisão desejado pela sistemática proposta. Em seguida, monta-se a tabela 11, que apresenta todos os custos consumidos pelas atividades para a execução do processo de apuração de responsabilidades.

TABELA 11 – DESCRIÇÃO DOS CUSTOS DO PROCESSO

Descrição do custos	Custo hora	Tempo Consumido	Custo Total
Total Geral			

4.2.7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa é que se justifica a necessidade da implementação da sistemática e o uso do ABC. As informações geradas pela sistemática devem estar de acordo com os objetivos anteriormente definidos no escopo do projeto. Para VILLAS BOAS (1998), a opção por implementar a sistemática dependerá de quais informações se pretende obter, e se o custo para a obtenção destas informações será inferior ao ganho que se obterá pela sua utilização nos processos de tomadas de decisões.

Os dados devem ser transformados em informações, as quais auxiliarão na tomada de decisões. Como as empresas são diferentes, cada uma deverá buscar diferentes tipos de informações. Conforme KAPLAN e COOPER (1998), o ideal seria que a empresa tivesse em um único sistema integrado todas as informações desejadas, apresentadas em relatórios: financeiros, determinação de preços estratégicos, aprimoramento operacional e avaliação do desempenho. No entanto, a maioria não possui, seja por motivos tecnológicos ou conceituais.

Inúmeros relatórios podem ser gerados a partir do custo do produto inadimplente, como o custo de oportunidade; quantas operações são necessárias para "cobrir" os custos gerados pela primeira; qual é o custo de avaliação; qual o impacto gerado pela expectativa do não retorno do crédito concedido, no balanço patrimonial da empresa, conforme a Resolução 2682/99 do BACEN. Cada empresa deverá analisar os resultados e avaliar a suas necessidades.

4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

As etapas descritas para a implantação da sistemática com a utilização do ABC podem ser adaptadas de acordo com os objetivos e necessidades da empresa. Neste caso, a sistemática de implantação foi desenvolvida de forma a servir de apoio à seleção dos direcionadores de custos e chegar ao custo da inadimplência do produto bancário.

A sistemática desenvolvida neste capítulo deve ser adaptada às características específicas da organização em que a mesma for aplicada. É uma ferramenta gerencial que poderá ser acrescida de outros conceitos utilizados pela mesma, na gestão econômica e financeira.

A definição do escopo da proposta deve estar clara para a equipe de implantação, que executa as atividades ou que participa do processo, já que grande parte dos dados serão fornecidos

por elas. É fundamental que a equipe tenha conhecimento sobre a metodologia ABC, pois este propicia uma ampla gama de informações, que poderão ser utilizadas para a tomada de decisões.

Os processos em uma empresa são dinâmicos, mudam com o tempo. Novos componentes são adicionados, e outros são adaptados à medida que o ambiente muda. Para que a sistemática proposta mantenha-se atualizada, precisa ser adaptada, de acordo com a nova situação. O fluxograma apresentou-se como uma excelente ferramenta para o mapeamento das atividades do processo, demonstrando sua seqüência lógica.

No custeio de produtos, sejam inadimplentes ou não, a exatidão das informações é um fator muito importante, pois pode causar o supercusteamento ou subcusteamento dos produtos. No entanto, as informações devem estar equilibradas de acordo com a facilidade de obtenção dos dados e com o custo de obtenção.

No capítulo a seguir, apresenta-se a aplicação da sistemática, com as devidas adaptações de acordo com as características específicas da instituição financeira, de forma a validar a sistemática em uma situação real.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA

Neste capítulo, aplica-se a sistemática proposta para a apuração do custo da inadimplência de um produto bancário, conforme sistemática desenvolvida no capítulo anterior, adaptado com as características específicas do banco, com a utilização do Custeio Baseado em Atividades.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO

O banco onde o modelo foi aplicado é uma instituição financeira sob forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda. Como empresa pública é responsável pela execução de vários programas sociais do governo. Esta característica faz com que alguns produtos e serviços oferecidos por ela apresentem baixa remuneração em benefício da sociedade, no entanto, como empresa atuante no mercado financeiro lhe são exigidos os mesmos resultados operacionais de suas concorrentes.

A instituição recebe depósitos a qualquer título, inclusive os garantidos pela União, em especial os de economia popular, com o propósito de incentivar o hábito da poupança. Presta serviços bancários de qualquer natureza, praticando operações ativas, passivas e acessórias, inclusive de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas. O banco concede empréstimos e financiamentos de natureza social, em consonância com a política do Governo Federal, observando as condições de retorno que, no mínimo, venham a ressarcir o custo de captação dos recursos oferecidos.

A Superintendência Regional é a representação institucional do banco, no âmbito dos municípios e demais entidades localizadas na sua jurisdição. Tem como objetivos a alavancagem de negócios nos segmentos comercial e de prestação de serviços, desenvolvimento tático do plano de ação da empresa, negociando e gerenciando metas e supervisionando as agências no âmbito de sua região de atuação.

A agência é o local onde são realizadas as operacionalizações e comercializações de produtos oferecidos pela empresa. Nas agências são analisados e concedidos empréstimos/financiamentos à pessoa física e jurídica do setor privado, prestação de serviços e arrecadações diversas (tributos, água, luz, telefone e outros).

5.1.1 O ATUAL SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS NA EMPRESA

O sistema de apuração de receitas, custos e resultados - Sistemas de Resultados é um sistema que foi desenvolvido para apurar e demonstrar, de forma estruturada, os saldos, custos, receitas e resultados econômico-financeiros dos diversos produtos comercializados em cada agência do banco.

O Sistema de Resultados é uma ferramenta que auxilia os gestores da empresa nos processos de planejamento e avaliação dos resultados. Tem por finalidade mensurar a eficácia dos produtos e das agências, utilizando o princípio do custeio direto.

As informações contidas no Sistema de Resultados são oriundas dos diversos sistemas corporativos da empresa, que possuem dados de qualidade, uma vez que afetam diretamente a mensuração dos resultados. No entanto, é na contabilidade da empresa que tem sua principal base de informações.

A finalidade do Sistema de Resultados é gerencial, pois as agências e produtos têm seus desempenhos avaliados pela comparação dos resultados orçados (planejados) e realizados pela empresa num determinado período de tempo.

A atuação do banco é em todo o território nacional, e em razão das peculiaridades de cada região, existem agências tipicamente captadoras e outras tipicamente aplicadoras de recursos. Caso fossem considerados somente os custos e receitas efetivamente gastos pelos produtos e serviços operados em cada agência, as captadoras apresentariam sempre situação adversa em relação às aplicadoras. Para equacionar estes efeitos, o sistema de resultados remunera os recursos captados e cobra aqueles aplicados pelas diversas agências do banco. Este controle é realizado através de uma única central, que efetua a compra e a venda dos recursos captados e aplicados.

A parcela disponível na agência (após deduzida a parcela retida a título de desconto compulsório), de todos os recursos captados é remunerada pela taxa SELIC - Sistema Especial de Liquidação de Custódia, enquanto a parcela indisponível é remunerada com base nas taxas definidas pela Banco Central do Brasil para os depósitos compulsórios, de acordo com o depósito e origem do recurso (poupança livre, poupança vinculada, depósitos judiciais, CDB/RDB). As aplicações são cobradas de acordo com o segmento e a origem do recurso utilizado.

Os custos no banco representam os gastos com a comercialização de produtos e a manutenção da estrutura da unidade. Os custos dos produtos podem ser diretos ou indiretos, fixos

ou variáveis. São custos diretos quando identificados, de forma inequívoca, com o produto. Os custos indiretos não são rateados aos produtos, compondo como os custos de estrutura da unidade. Os custos são fixos quando não variam em função das atividades desenvolvidas, e são variáveis quando diretamente proporcionais ao volume de ocorrências ou atividades desenvolvidas.

São considerados na empresa, como custo fixo, os da estrutura (pessoal, aluguel, vigilância) colocados à disposição da agência para gerar resultados. Como a finalidade da empresa é intermediar transações financeiras e prestar serviços de natureza bancária, o dinheiro é o principal insumo, assumindo como custos variáveis de acordo com o número de transações efetuadas.

A seguir a demonstração da estrutura de apuração das receitas, custos e resultados na agência:

QUADRO 07 - DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DA AGÊNCIA BANCÁRIA

(+) Receitas Financeiras de Aplicação (juros e correção monetária)
(-) Custos Financeiros de Captação (juros e correção monetária)
(+) Remuneração (valor pago pela central, decorrente da captação de recursos)
(-) Cobrança (valor cobrado pela central, decorrente da aplicação de recursos)
(=) Margem Financeira
(+) Receitas de tarifas (tarifas de serviços prestados a clientes)
(+) Taxa de administração (administração de fundos e programas do governo)
(+) Outras receitas diretas (encargos de mora e outras receitas financeiras diretas)
(-) Outros custos diretos (obrigações por financiamento)
(=) Margem Operacional
(-) Custos com provisões para devedores duvidosos (possíveis inadimplentes)
(=) Margem de contribuição (receita menos custos diretos)
(+) Receitas indiretas
(-) Custos administrativos (estrutura)
(-) Outros custos indiretos
(=) Resultado da agência

A margem financeira é o resultado primário da intermediação financeira, ou seja, o resultado decorrente das atividades de captações e aplicações de recursos.

A margem operacional demonstra o resultado dos produtos antes do fator inadimplência. A margem de contribuição é o resultado final dos produtos, isto é, a receita que sobra, após deduzir os custos diretos. Considera inclusive o impacto de eventuais saldos inadimplentes.

Para a mensuração dos resultados do produto, especificamente, na empresa ou na agência, utiliza-se uma estrutura bastante similar ao da apuração dos resultados das agências, como mostrado no quadro 07:

QUADRO 08 - MENSURAÇÃO DO RESULTADO DO PRODUTO

(+) Receitas financeiras
(-) Custos financeiros
(=) Margem financeira
(+) Receita de tarifas
(+) Taxa de administração
(+) Outras receitas diretas
(-) Outros custos diretos
(=) Margem operacional
(-) Custos com provisões
(=) Margem de contribuição

Como pode ser observado, a estrutura demonstra o resultado do produto e não mensura o resultado de forma unitária, não sendo possível a obtenção do resultado unitário do produto. A margem de contribuição do produto permite observar quais os que obtiveram melhor resultado em relação aos volumes captados ou aplicados. Possibilita direcionar recursos humanos e tecnológicos, a fim de otimizar os resultados da unidade.

Verificou-se através do quadro 07, que o banco utiliza-se do princípio de custeio variável ou direto, para apuração do custo do produto bancário. Apenas os custos diretos são relevantes, os demais custos são considerados como despesas do período ou custos de estrutura (pessoal, aluguel, depreciação, limpeza).

5.1.2 DEFINIÇÃO DAS TAXAS PARA EMPRÉSTIMOS

As taxas do segmento comercial do banco são definidas utilizando-se modelos parametrizados, através de técnicas matemáticas, estatísticas e financeiras, que são aprovadas pela diretoria colegiada do banco.

Na definição da taxa são considerados em cada período (meses), os seguintes custos:

- √ custo do *funding*, ou seja, o custo de captação do dinheiro no mercado futuro (exemplo: CDI – Certificado de Depósito Interfinanceiro);
- √ risco do mercado (perda advinda de oscilações nas taxas de juros, que pode ter probabilidade de apenas 1% de erro);
- √ risco de crédito ou risco de inadimplência;
- √ *spread* comercial (é considerado como receita operacional);
- √ os encargos tributários.

O risco da carteira é o risco da inadimplência, o qual é calculado através de dados históricos do passado para obtenção do seu percentual. Os encargos tributários não são considerados na composição da taxa, uma vez que ainda não devidos. Os custos com encargos tributários incidem sobre a receita tributável, cujo valor, conforme IUDÍCIBUS e MARION (1994), deve ser validado pelo mercado, deve estar ligado a certo período de tempo e provoca acréscimo no patrimônio líquido e ativos da entidade. Portanto, caso a instituição financeira venha auferir uma receita sobre a operação inadimplente, o mesmo sofrerá encargos tributários, o qual serão apropriados na data em que forem realizadas, obedecendo o princípio da competência.

Após verificado o risco da carteira, levando-se em consideração o mercado concorrente e as necessidades de receitas da empresa, as taxas dos produtos são calculadas mês a mês e divulgadas às agências.

Para um melhor entendimento apresenta-se um exemplo a seguir, de composição de taxa para o produto Bens de Consumo Duráveis (BCD), com prazo de 24 meses, em data de 23/08/2000:

TABELA 12 - COMPOSIÇÃO DA TAXA DO BCD

Item de custo da taxa	Percentual (%) a. a.
<i>Funding</i>	17,4489
Risco do mercado	6,0376
Risco de inadimplência	1,2100
<i>Spread</i>	20,0000
TOTAL	44,7000

No exemplo demonstrado, a taxa anual é de 44,70% ao ano, ou seja, 3,1257% ao mês. O risco de inadimplência, no modelo demonstrado, é relativamente baixo devido ao fato da operação apresentar seguro de crédito interno. Caso ocorra a inadimplência, o seguro cobrirá 85% do valor concedido. É importante ressaltar que caso a operação seja contratada de forma irregular, não há cobertura do seguro de crédito interno. Em outras operações, o custo aumenta de acordo com o risco que cada operação oferece.

5.2 APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA

O presente trabalho foi organizado de forma a obter o custo da inadimplência do produto bancário, através do levantamento de todos os custos envolvidos nas atividades necessárias para a concretização do processo de apuração de responsabilidades e da cobrança judicial.

A aplicação da sistemática foi iniciada em julho e finalizada em outubro de 2000.

Constituem-se das etapas da aplicação:

- √ Planejamento da sistemática;
- √ Preparação dos envolvidos;
- √ Mapeamento do processo e atividades;
- √ Levantamento dos recursos consumidos;
- √ Identificação dos direcionadores de recursos;
- √ Apuração dos custos e
- √ Interpretação dos resultados.

A aplicação ocorreu no setor Superintendência Regional de Cascavel/PR, onde as atividades são desempenhadas. Os principais processos de responsabilidade executados na Superintendência são comercializar e operar produtos e serviços, prestar serviços de análise técnica e prestar apoio na gestão de resultados. A sistemática foi desenvolvida para apurar os custos do subprocesso apuração de responsabilidades da inadimplência na área comercial.

Os itens a seguir detalham a aplicação da sistemática.

5.2.1 - PLANEJAMENTO DA SISTEMÁTICA

A sistemática foi desenvolvida para funcionar paralelamente, sem interferir no sistema contábil ou no sistema de custos da empresa. É uma ferramenta gerencial que além de utilizar o ABC, incorpora conceitos como custos perdidos, margem financeira e operacional, antes do fator inadimplemento.

Para o custeio da inadimplência de um produto bancário, foram determinados os gastos da área selecionada para análise e os direcionadores utilizados para alocar esses gastos ao produto.

Como ferramenta gerencial, o resultado do custo da inadimplência fornecerá diversas informações relevantes para o banco, a seguir relacionadas:

- √ quais os produtos ou grupo de produtos que apresentam custos maiores para a empresa no caso de inadimplência;
- √ até que montante de empréstimo é interessante para o banco apurar a responsabilidade do empregado, já que é um processo oneroso para a empresa.
- √ quanto a inadimplência representa, em termos percentuais, do valor da margem de contribuição do produto;
- √ oportunidades de melhorias no processo e redução de custos.

Foram solicitados diversos auxílios aos funcionários da empresa para a obtenção das informações necessárias para a execução da sistemática. Não houve necessidade da designação de uma equipe de implementação, em função da abrangência do trabalho.

5.2.2 PREPARAÇÃO DOS ENVOLVIDOS

Para a preparação dos envolvidos, realizou-se uma reunião na Superintendência Regional de Cascavel/PR para apresentação dos objetivos da sistemática e a metodologia do Custeio Baseado em Atividades. Essa explanação foi muito importante porque os funcionários se mostraram bastante interessados, contribuindo com sugestões e facilitando a coleta de dados necessários para a realização do trabalho.

5.2.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO E ATIVIDADES

O departamento envolvido no processo de apuração do custo da inadimplência é a Superintendência Regional do banco. Portanto, apresenta-se a relação dos processos e respectivas atividades exercidas no departamento:

QUADRO 09 – PROCESSO E ATIVIDADES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

Processo	Atividades
Comercializar e operar produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento do resultado dos processos; - definir estratégias para melhoria de performance; - relacionar-se com os clientes e fornecedores internos, no sentido de expandir e alavancar a prestação de serviços; - adequar os serviços fornecidos; - gerenciar os recursos humanos e materiais do processo; - planejar e controlar orçamentos.

Prestar serviços de análise técnica	- apurar responsabilidades; - analisar e elaborar parecer; - efetuar vistorias.
Prestar apoio na gestão de resultados	- implantar padrão operacional; - distribuir recursos humanos e materiais; - acompanhar a implantação de produtos; - analisar informações de resultados.

O custo da apuração da inadimplência é composto das seguintes partes: o custo de cobrança, através de advogado terceirizado, pela perda do valor principal mais os juros que o banco deixou de receber e o custo da apuração da responsabilidade do empregado conessor da operação inadimplente. Do custo de cobrança, é considerado apenas o custo do ajuizamento para recuperação do crédito por vias judiciais. Não é considerado o custo dos honorários advocatícios, pois trata-se de serviço terceirizado, não fazendo mais parte do custo de estrutura do banco, sendo os honorários advocatícios, no caso de ganho da causa, negociados diretamente entre devedor e advogado.

A apuração da responsabilidade do empregado faz parte do processo prestar serviços de análise técnica da Superintendência Regional.

Pelo fato do banco ser uma instituição do governo, possui a possibilidade legal da instauração de diferentes processos administrativos, tais como, sindicância, apuração sumária e inquérito disciplinar. Tais procedimentos visam a apuração/imputação de responsabilidade administrativa, trabalhista, civil e penal, em face do empregado, nos casos em que tenham sido verificadas irregularidades ou que se tenha constatado o cometimento de atos ilícitos, infringentes às leis e às prescrições de suas normativas internas, ou contrários aos seus interesses.

O banco submete-se a uma fiscalização externa, provinda do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão que examina a regularidade de suas contas e aprecia a licitude ou a ilicitude de seus atos administrativos, o que faz com que o banco mantenha uma fiscalização constante dos atos praticados por seus empregados, notadamente à regularidade formal dos processos concessivos de empréstimos, que têm as regularidades prescritas em normativas internas. Para tanto, todos esses procedimentos administrativos resultam em custos para a empresa.

Constatada a inadimplência, decorridos 30 dias do vencimento do empréstimo, a agência providencia a formalização do dossiê do tomador, encaminhamento da documentação original à unidade jurídica, para que seja efetuada a cobrança judicial do mesmo. Só são encaminhados à área jurídica os débitos acima de 1.400 UFIR, montantes inferiores a este valor são lançados a

prejuízo da empresa. No entanto, o processo de apuração de responsabilidade não tem limites de valor, todas as operações inadimplentes são acometidas a este processo.

Decorridos 120 dias do vencimento da obrigação, sem que tenha sido regularizada a inadimplência, a agência providencia a documentação necessária (dossiê) para encaminhamento à análise de responsabilidade civil na concessão.

O analista, de posse do dossiê, verifica se não houve descumprimento das normas internas da empresa na época da concessão. Caso a operação tenha sido contratada regularmente e a inadimplência foi devido ao risco do negócio, o dossiê é devolvido à agência de origem para arquivamento do processo. Caso contrário, o analista emite seu parecer apontando as irregularidades verificadas e encaminha o dossiê à unidade de lotação do concessor para que o mesmo elabore a apresentação de sua defesa a respeito dos fatos relatados.

Do retorno do dossiê, a autoridade competente (Comitê de Responsabilidades) analisa a defesa do concessor e as irregularidades apontadas pelo analista e se constatado o nexos da causalidade entre a ação ou omissão do concessor e o inadimplemento, ou seja, que a infringência das normas internas da empresa foi determinante para aquela situação, o concessor é responsabilizado. Em seguida é providenciada a imediata cientificação do mesmo a respeito da decisão.

Da decisão cabe o recurso administrativo, do qual o concessor solicita sua revisão. Tal recurso é revisto pelo analista que após minucioso exame, emite seu parecer a respeito e encaminha para a autoridade competente (Superintendente Regional) para decidir se acata ou não tal recurso. Em qualquer situação, caso o concessor venha a ser isento da inadimplência, ou pela renegociação do débito, liquidação da dívida pelo devedor, ou acatamento do recurso administrativo por parte das autoridades competentes, cessa-se o processo de apuração de responsabilidade ao qual o concessor está submetido e o dossiê é devolvido para a agência de origem. Como o processo de apuração de responsabilidades pode ter sua finalização antecipada, o processo foi separado em etapas para melhor entendimento. A figura 10 apresenta as etapas no fluxograma do processo de apuração de responsabilidades, para melhor visualização e entendimento do processo.

√ etapa 1 - quando o analista verificar que não houve descumprimento dos normativos, na concessão do crédito, o processo encerra-se com a devolução do dossiê para a agência de origem arquivar, representado pela letra A;

- √ etapa 2 - quando o Comitê de Responsabilidades ao analisar o dossiê, decidir que os normativos descumpridos na concessão do crédito, não foram fatores determinante para a situação de inadimplência. O processo encerra-se com a devolução do dossiê para a agência de origem arquivar , representado pelas letras A + B;
- √ etapa 3 - quando o Superintendente Regional ao analisar o recurso administrativo, encaminhado pelo empregado responsabilizado, decidir acatar os seus argumentos de defesa, isentando-o da responsabilidade. O processo encerra-se com a devolução do dossiê para a agência de origem arquivar, representado pelas letras A + B + C;
- √ etapa 4 - quando todas as outras etapas são cumpridas, inclusive nesta etapa o valor inadimplente é cobrado do empregado conessor responsabilizado, representado pelas letras A + B + C + D.

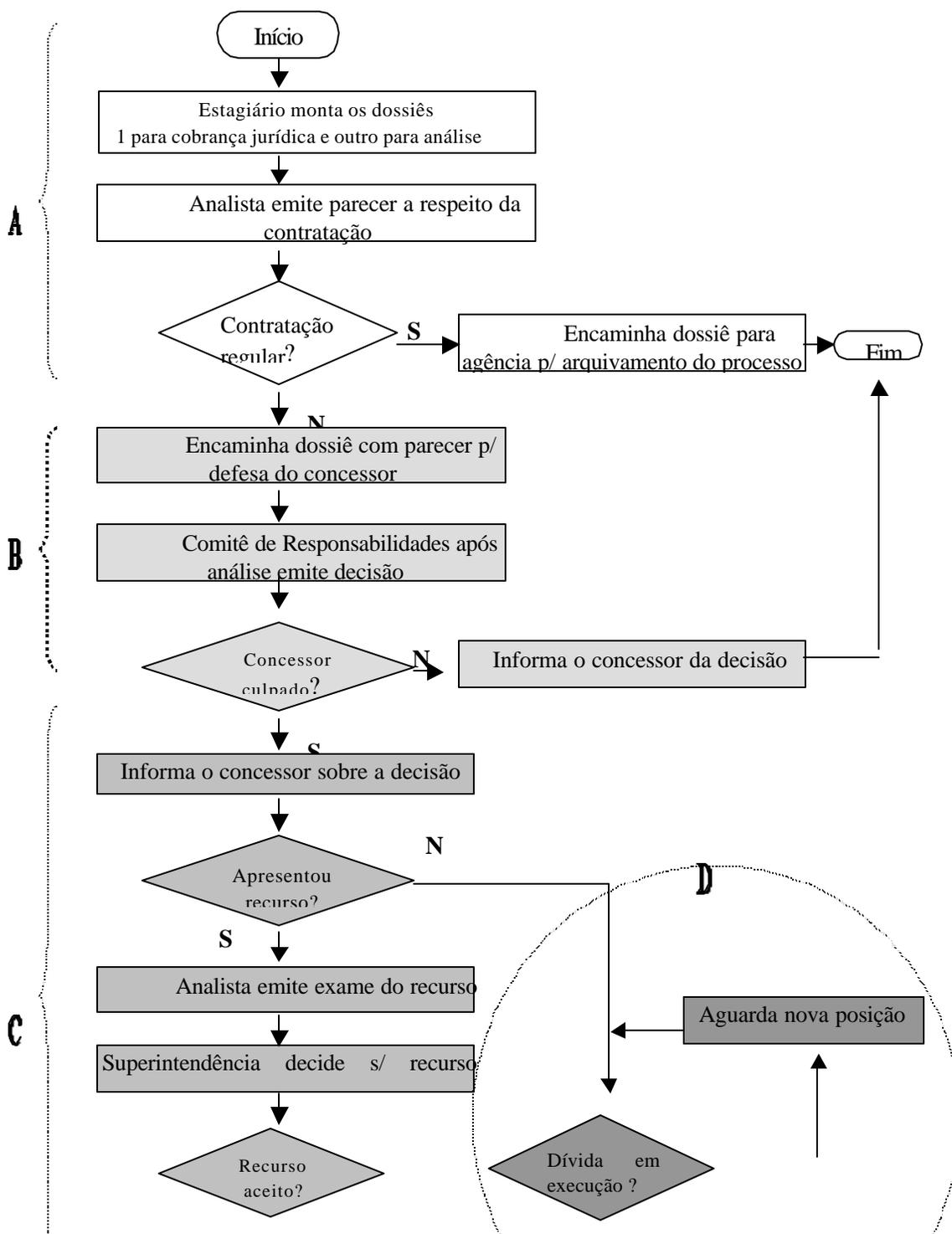
No entanto, a dívida é apenas cobrada do empregado quando todos os meios judiciais de cobrança contra o tomador foram esgotados. Este controle e acompanhamento ficam sob a responsabilidade do analista, que recebe o auxílio das secretárias executivas.

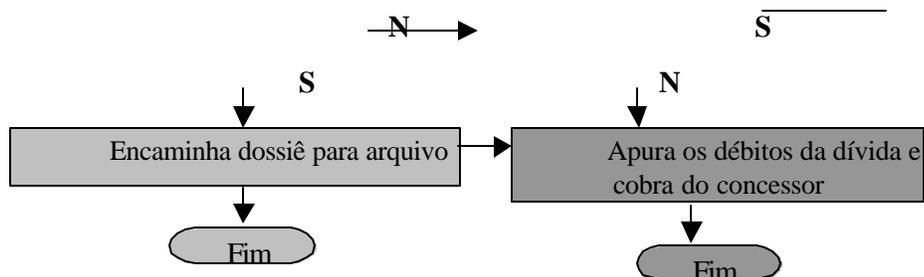
A seguir, apresentam-se as atividades que são executadas no processo de apuração de responsabilidades, as quais serão apuradas pela sistemática proposta:

- √ Montagem dos dossiês do produto inadimplente;
- √ Análise e emissão de parecer a respeito da contratação do crédito;
- √ Análise e decisão do Comitê de Crédito de Responsabilidades a respeito da concessão do crédito inadimplente;
- √ Análise e emissão de parecer a respeito de recurso administrativo elaborado pelo empregado conessor;
- √ Análise do recurso pelo superintendente regional a respeito do recurso;
- √ Cálculo do crédito inadimplente;
- √ Cobrança ao empregado conessor responsabilizado;
- √ Controle dos trâmites dos dossiês;
- √ Encaminhamento de correspondências com informações a respeito das decisões ao empregado conessor e as áreas competentes;
- √ Acompanhamento da cobrança jurídica.

A seqüência das execuções das atividades estão descritas no fluxograma, conforme demonstra a figura 10 a seguir :

FIGURA 10 – PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE





5.2.4 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS

Após o mapeamento do processo de apuração da responsabilidade do empregado, verificou-se que a Superintendência Regional é o único departamento que utiliza os recursos da empresa para execução das atividades. O quadro 09 apresenta a descrição dos recursos consumidos por categoria de despesa:

QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS CONSUMIDOS POR CATEGORIA DE DESPESA.

Recursos	Descrição
Remunerações	Gastos com empregados referentes a salários, horas extras, adicionais, auxílio doença e acidente, ajudas de custo, prêmios, abonos, licença maternidade/paternidade, auxílio creche, anuênios, auxílio alimentação e abono pecuniário.
Provisões e encargos sobre férias e 13. Salário	Provisões de férias e 13º Salário com os respectivos encargos (FGTS e INSS sobre férias), inclusive adicional de 1/3 de férias.
Encargos sobre remunerações	Gastos com encargos, tais como INSS, FGTS, seguro e acidente de trabalho sobre salários e aviso prévio indenizado.
Custos com cobrança judicial	Gastos referentes ao ingresso em ações cíveis em geral, para o início da cobrança judicial.
Instalações	Gastos com depreciação do imóvel, IPTU e outros impostos, energia elétrica, água e segurança do prédio.
Material de expediente	Gastos com materiais de escritório em geral, como: papéis, pastas, canetas, borrachas, régua, envelopes, lacres, tintas para impressora, fita adesiva, envelopes, etc.
Conservação e manutenção	Gastos com consertos das instalações e de móveis e utensílios, manutenção dos equipamentos, revisão, pintura, reparos, material de conservação, entre outros.
Comunicações	Gastos com telefone, fax, correios, malotes e caixa postal.
Limpeza	Gastos com materiais de higiene, limpeza, dedetização, desinfecção e pessoal de limpeza.
Depreciação	Desgaste dos bens em função da utilização de sua capacidade produtiva.

5.2.5 IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE RECURSOS

Após definidos os recursos consumidos por categoria de despesa, apresentam-se os direcionadores de recursos utilizados, conforme quadro 10 a seguir:

QUADRO 11 – DIRECIONADORES DE RECURSOS UTILIZADOS

Recursos	Direcionadores de recursos
Remunerações	Tempo (horas)
Provisões e encargos sobre férias e 13. Salário	Tempo (horas)
Encargos sobre remunerações	Tempo (horas)
Custos com cobrança judicial	Direto (0,5% sobre o valor da causa)
Instalações	Metragem (m2)
Material de expediente	Índice de utilização
Conservação e manutenção	Metragem (m2)
Comunicações	Índice de utilização
Limpeza	Metragem (m2)
Depreciação	Direto

O direcionador de custos utilizado como índice de utilização foi obtido através de estudos junto aos envolvidos no processo. Foi levantada a quantidade utilizada destes recursos no processo de apuração de responsabilidade do empregado.

5.2.6 APURAÇÃO DOS CUSTOS

Para apuração do custo do produto bancário, foram levantados os custos envolvidos no processo de apuração de responsabilidades de uma operação inadimplente.

5.2.6.1 Custos Unitários dos Recursos

a) Custo com Remuneração

São considerados custos com remuneração mensal dos empregados envolvidos no processo de apuração de responsabilidades:

- √ salário fixo;
- √ auxílio alimentação (R\$187,00);
- √ encargos sobre salários [FGTS (8%) + multa FGTS (3,2%) + INSS (20%) + Seguro e Acidente de Trabalho (2,5%) + outros (5,8%)] = 39,5%;
- √ provisões [férias (2,5%) + 13º salário (8,33%)] = 10,83% sobre salários;
- √ encargos sobre férias e 13º salário [FGTS e multa (11,2%) + INSS (20%)] = 31,2%.

TABELA 13 – CUSTO COM REMUNERAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

Empregado	Custo Remuneração	
	Mensal (em R\$)	Hora (em R\$)
Superintendente Regional	10.665,78	60,60
Gerentes Regionais	8,974,98	50,99
Analistas Financeiros	5.132,26	29,16
Secretárias	3.902,59	22,17
Estagiários	461,13	4,19

O custo/hora de cada empregado foi obtido dividindo-se o custo mensal por 22 (dias úteis no mês) e o resultado dividido por 8 (número de horas trabalhadas por dia), com exceção dos estagiários, que trabalham 5 horas diárias. O cálculo está discriminado no anexo B.

b) Custo Mensal do Uso das Instalações

São custos com instalações: [IPTU (225,00) + ISSQN (9.500,00) + água (700,00) + energia elétrica (8.000,00) + segurança do prédio (7.000,00) + depreciação do prédio (3.120.000,00 x 4% ao ano = 124.800,00/12 = 10.400,00 ao mês)] = 35.825,00

O custo das instalações é o custo total do prédio, que possui 4.800 m² ao todo, no entanto, a Superintendência Regional divide o seu custo com outras unidades (Agência, Gerência de Recursos Tecnológicos, Setor Jurídico e Retaguarda de Desenvolvimento Urbano). Portanto, para encontrar o custo do uso das instalações pela Superintendência Regional, foi distribuído o total dos custos com instalações, pela metragem da Superintendência Regional, que é de 500m².

- √ Custo mensal por m² = R\$ 35.825,00 / 4.800m² => R\$ 7,46 m²
- √ Custo mensal por m² da Superintendência Regional = R\$ 7,46 x 500 => R\$ 3.720,00
- √ Custo do m² por hora = R\$ 3.720,00 / 176 hs => R\$ 21,14/h

$$\sqrt{\text{Custo do m}^2 \text{ por hora por empregado} = \text{R\$ } 21,14 / 20 \Rightarrow \text{R\$ } 1,06/\text{h por empregado}}$$

Para obtenção do custo h/m² por empregado dividiu-se pelo número de empregados que trabalham na Superintendência Regional.

c) Custos com Cobrança Judicial

O custo para ingresso na execução do contrato inadimplente (produto inadimplente), é o valor da dívida devidamente atualizada com todos os encargos de inadimplemento, multiplicada por 0,5%.

d) Custos com Material de Expediente

Foram levantados os custos dos materiais de expediente utilizados nas atividades executadas para a realização das etapas do processo de apuração de responsabilidades, conforme demonstrado na tabela 14 a seguir:

TABELA 14 – RELAÇÃO DOS CUSTOS DE MATERIAIS DE EXPEDIENTE

Material de Expediente	Custo unitário (R\$/item)	Índice de Utilização			
		Etapa A	Etapa B	Etapa C	Etapa D
Capas de dossiês	1,63/capa	4	4	4	4
Fotocópias	0,04/fotocópia	220	220	220	220
Papel sulfite	0,02/folha	222	230	235	242
Custo por etapa em R\$		19,76	19,92	20,02	20,16

e) Custos com Conservação e Manutenção

O custo com conservação e manutenção da Superintendência Regional é de R\$ 800,00 mensais, para a obtenção do custo da hora/m² e por empregado, foi elaborado o seguinte cálculo:

$$\sqrt{\text{Custo de conservação e manutenção na Superintendência Regional} = \text{R\$ } 800,00}$$

$$\sqrt{\text{Custo do m}^2 \text{ por hora} = \text{R\$ } 800 / 176 \text{ hs} \Rightarrow \text{R\$ } 4,55/\text{h}}$$

$$\sqrt{\text{Custo do m}^2/\text{hora por empregado} = \text{R\$ } 4,55 / 20 \Rightarrow \text{R\$ } 0,23 \text{ h/empregado}}$$

O custo hora por empregado foi obtido através da divisão do número de empregados (20) da Superintendência Regional pelo custo da hora/m² desta unidade.

f) Custos com Comunicações

Foram considerados como custos relevantes com comunicação, os seguintes custos:

TABELA 15 – RELAÇÃO DOS CUSTOS COM COMUNICAÇÕES

Custos com comunicação	Custo unitário R\$/item	Índice de Utilização			
		Etapa A	Etapa B	Etapa C	Etapa D
Correspondência comum	0,25/carta	0	1	0	1
Cartório Títulos/ documentos	47,00/carta	0	0	1	2
Custos de comunicação por etapa (R\$)		0,00	0,25	47,00	94,25

Os custos com telefone e fax não foram considerados em virtude do baixo índice de utilização para execução do processo.

g) Custos com Limpeza

O custo com limpeza é o custo de todo o prédio, que é de R\$ 4.800,00 mensais. Para encontrar o custo com limpeza por m², divide-se o custo total de limpeza pela metragem do prédio.

$$\sqrt{\text{Custo de limpeza por m}^2 = \text{R\$ } 4.800 / 4.800\text{m}^2 = \text{R\$ } 1,00 \text{ m}^2$$

$$\sqrt{\text{Custo de limpeza por m}^2 \text{ na Superintendência Regional} = \text{R\$ } 1,00 \times 500\text{m}^2 \Rightarrow \text{R\$ } 500,00\text{m}^2$$

$$\sqrt{\text{Custo de limpeza por h} = \text{R\$ } 500,00 / 176 \text{ hs} \Rightarrow \text{R\$ } 2,85 / \text{hs}$$

$$\sqrt{\text{Custo de limpeza h/ empregado} = \text{R\$ } 2,85 / 20 \Rightarrow \text{R\$ } 0,1425 \text{ h por empregado}$$

Encontrado o custo por m²/h da Superintendência Regional, para a obtenção do custo do m²/h por empregado, dividiu-se pelo número de empregados (20) da unidade.

h) Custos com Depreciação de Equipamentos

Para a apuração do custo com depreciação foram considerados os equipamentos mais utilizados, ou seja, o microcomputador (pentium 133 MHz) e impressora (HP 680C), que foram adquiridos em 1997, os quais ainda estão sendo depreciados, considerou-se uma depreciação linear de 20% ao ano.

$$\sqrt{\text{Custo de depreciação anual} \Rightarrow \text{R\$ } 2.000,00 \times 20\% \text{ a. a.} = \text{R\$ } 400,00 \text{ a. a.}$$

$$\sqrt{\text{Custo de depreciação por hora} = \text{R\$ } 400,00 / (264 \times 8) = \text{R\$ } 0,19 \text{ a hora.}}$$

Para apuração do custo de depreciação por hora, foi necessário obter a quantidade de horas diárias (8) em que o equipamento é utilizado, multiplicando-se pelo número de dias úteis do ano (264). Obtido o valor da depreciação anual, dividiu-se pelo número de horas anuais de utilização do equipamento, chegando-se ao valor do custo da depreciação/hora.

5.2.6.2 Custeio do Produto Inadimplente

Para apuração do custo do produto inadimplente, levantaram-se os custos dos recursos consumidos em cada atividade, conforme descrito na figura 10, do processo de apuração de responsabilidades do empregado concessor. Os custos de cobrança judicial, material de expediente e comunicação foram calculados de forma direta. Estes puderam ser apropriados diretamente ao produto inadimplente, sendo facilmente identificados com o objeto de custeio.

Foram levantados todos os tempos despendidos por empregado na execução das atividades, através de entrevistas e matriz de atividades e tempos registrados. A tabela 16 demonstra os tempos incorridos para a execução das atividades em cada etapa do processo de apuração de responsabilidades:

TABELA 16 – TEMPO PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES ACUMULADO POR ETAPAS

Atividades	Etapa A (horas)	Etapa B (horas)	Etapa C (horas)	Etapa D (horas)
Estagiário monta 2 dossiês do produto inadimplente	1	1	1	1
Execução do contrato (cobrança jurídica)	0	0	0	0
Analista emite parecer sobre a concessão do crédito	12	12	12	12
Comitê de Responsabilidades emite decisão	0	4	4	4
Analista emite parecer sobre recurso administrativo	0	0	16	16
Superintendente analisa o recurso e decide	0	0	1	1
Analista apura os débitos da dívida e cobra gerente	0	0	0	8
Secretária controla os trâmites do dossiê	0	1	2	2
Secretária acompanha cobrança jurídica	0	0	0	1
Total de horas incorridas para a execução das atividades	13	18	36	45

Nota: O tempo de execução das atividades está acumulado por etapas, isto é, a etapa A utiliza 13 horas, já a etapa B, utiliza as 13 horas da etapa A + 5 horas, totalizando 18 e assim sucessivamente.

Após o levantamento do número de horas de trabalho de cada empregado, para a execução das atividades do processo de apuração de responsabilidades na Superintendência Regional,

conforme ilustrado anteriormente pela figura 10. Nas tabelas 17 a 20 a seguir, estão demonstrados os custos do processo por etapa. Não foram considerados nestes cálculos os custos de cobrança judicial.

TABELA 17 – CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES – ETAPA A

Descrição dos custos	Custo hora	Tempo/Total	Total
Custo total com remuneração		13	354,11
Analista	29,16	12	349,92
Estagiário	4,19	1	4,19
Instalações	1,06	13	13,78
Conservação e manutenção	0,23	13	2,99
Depreciação	0,19	13	2,47
Limpeza	0,14	13	1,85
Comunicação	0		0,00
Material de expediente			19,76
Total dos custos			394,96

Conforme a tabela 17, o custo incorrido no processo de apuração de responsabilidades, se finalizado na etapa A do processo, resultará num custo de R\$ 394,96.

TABELA 18 – CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES – ETAPA B

Descrição dos custos	Custo hora	Tempo	Total
Custo com remuneração		18	580,24
Gerentes Regionais	50,99	4	203,96
Analista	29,16	12	349,92
Secretária	22,17	1	22,17
Estagiário	4,19	1	4,19
Instalações	1,06	18	19,08
Conservação e manutenção	0,23	18	4,14
Depreciação	0,19	18	3,42
Limpeza	0,1425	18	2,57
Comunicação	0,25		0,25
Material de expediente			19,92
Total dos custos			629,62

O custo do processo de apuração de responsabilidades, caso seja finalizado na etapa B, apresenta um custo de R\$ 629,62. É importante ressaltar que o tempo de trabalho dos Gerentes

Regionais é de 1 hora cada. Como o Comitê de Responsabilidades é composto por 4 gerentes, foi considerado o número total de horas.

TABELA 19 – CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES – ETAPA C

Descrição dos custos	Custo hora	Tempo	Total
Custo com remuneração		36	1.129,57
Superintendente Regional	60,60	1	60,60
Gerentes Regionais	50,99	4	203,96
Analista	29,16	28	816,48
Secretária	22,17	2	44,34
Estagiário	4,19	1	4,19
Instalações	1,06	36	38,16
Conservação e manutenção	0,23	36	8,28
Depreciação	0,19	36	6,84
Limpeza	0,1425	36	5,13
Comunicação	47,00		47,00
Material de expediente			20,02
Total dos custos			1.255,00

Se a apuração de responsabilidades for finalizada na etapa C, os custos incorridos para a execução das atividades até esta etapa, resultam num montante de R\$ 1.255,00.

TABELA 20 – CUSTO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADES – ETAPA D

Descrição dos custos	Custo hora	Tempo	Total
Custo com remuneração		45	1.385,02
Superintendente Regional	60,60	1	60,60
Gerentes Regionais	50,99	4	203,96
Analista	29,16	36	1.049,76
Secretária	22,17	3	66,51
Estagiário	4,19	1	4,19
Instalações	1,06	45	47,70
Conservação e manutenção	0,23	45	10,35
Depreciação	0,19	45	8,55

Limpeza	0,1425	45	6,41
Comunicação	47,00		94,25
Material de expediente			20,16
Total dos custos			1.572,44

A tabela 20 apresenta o custo total de todas as atividades executadas para a finalização do processo de apuração de responsabilidades. Caso a finalização do processo ocorra na etapa D, o custo será de R\$ 1.572,44 por produto inadimplente.

5.2.7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O produto inadimplente ao qual a sistemática foi aplicada, trata-se de uma operação de crédito de Bem de Consumo Durável (BCD), no valor original de concessão de R\$ 10.000,00, com prazo de 24 meses, com seguro de crédito interno (cobertura de 85% do valor concedido, no caso de inadimplência) e taxas contratuais de 3,20% a. m. Considerando que a operação foi contratada totalmente de forma irregular, houve a perda da cobertura do seguro de crédito interno, enquadrando-se na etapa 4 do processo de apuração de responsabilidades.

Conforme resultados obtidos, o custo total do processo de apuração de responsabilidades é de R\$ 1.572,44, ou seja, 15,72% do valor do empréstimo de R\$ 10.000,00. O custo de cobrança judicial é de 0,5% sobre o valor da dívida atualizada com todos os encargos de inadimplemento, que no caso, resultou no valor de R\$ 11.350,00, portanto, o custo de cobrança judicial é de R\$ 56,75.

Para melhor interpretação dos resultados, apresenta-se a tabela 21 a seguir:

TABELA 21 - RELAÇÃO DO CUSTO E VALOR DO EMPRÉSTIMO

Valores de Empréstimos	Custo Apuração Responsabilidades	Custo de Cobrança Judicial (0,5%)	% do Custo Total
1.000,00	1.572,44	5,00	157,74
2.000,00	1.572,44	10,00	79,12
3.000,00	1.572,44	15,00	52,91
4.000,00	1.572,44	20,00	39,81
5.000,00	1.572,44	25,00	31,95
10.000,00	1.572,44	30,00	16,02
15.000,00	1.572,44	35,00	10,72
20.000,00	1.572,44	40,00	8,06
25.000,00	1.572,44	45,00	6,47
30.000,00	1.572,44	50,00	5,41
35.000,00	1.572,44	55,00	4,65

40.000,00	1.572,44	60,00	4,08
45.000,00	1.572,44	65,00	3,64
50.000,00	1.572,44	70,00	3,28

Nota: Os valores dos empréstimos acima estão sem as devidas correções monetárias e cláusulas contratuais.

Na tabela acima foi considerado para fins comparativos, o custo com cobrança judicial sem a atualização da dívida na data da execução, pois este custo varia de acordo com o montante atualizado da dívida. Para dívidas de valor inferior a R\$ 1.572,44, que é o custo da apuração de responsabilidade, o processo se torna bastante oneroso para a empresa. Na medida em que o montante da dívida cresce, o percentual do custo da apuração de responsabilidade diminui.

Supondo que a instituição poderia ter emprestado esse crédito a outro cliente, que teria pago em dia as prestações, a instituição receberia no final do contrato, somente de juros, o valor de R\$ 10.931,76. Se considerar o valor principal do empréstimo (R\$10.000,00), mais os juros que o banco deixou de receber (R\$10.931,76), mais o custo da apuração da responsabilidade (R\$ 1.572,44), mais o custo com cobrança judicial (R\$ 56,75), conclui-se que o custo da inadimplência foi de R\$ 22.560,95. Portanto, para a recuperação do produto inadimplente, é necessário, no mínimo, a concessão de mais 2,26 empréstimos iguais a esta operação, para que o banco possa receber de volta o custo da inadimplência do produto bancário.

Quando a contratação da operação é de forma irregular, como no caso exposto, não há cobertura do seguro de crédito interno. O seguro somente cobre 85% do valor da dívida quando na contratação da operação, todos os parâmetros normativos internos da empresa foram obedecidos.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Todo trabalho importante realizado dentro de uma empresa faz parte de algum processo. Os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, materiais e tecnologia. Uma operação de crédito mal feita anula o esforço despendido em outras concessões bem sucedidas. Através da aplicação da sistemática, pode-se verificar que para recuperar o custo da inadimplência de um produto bancário, como da operação analisada, é necessário no mínimo, vender 2,26 produtos iguais ao que inadimpliu, para que o banco possa recuperar o que deixou de ganhar. A sistemática poderá ser utilizada para calcular os custos de inadimplência dos demais produtos oferecidos pelo banco. O resultado poderá ser utilizado para a verificação de quais produtos oferecem maiores custos perdidos.

A aplicação da sistemática na Superintendência Regional do banco mostrou-se relevante, tendo em vista que o atual sistema de custos da empresa não aponta os custos por produtos. Houve um grande interesse por parte da gerência em estudar e avaliar o processo de apuração de responsabilidades, que é oneroso para a empresa, que não agrega valor algum ao cliente, mas de suma importância. Trata-se de uma ferramenta gerencial que aponta a qualidade e a não qualidade das concessões de crédito, auxiliando os gestores do processo, na tomada de decisões.

Assim como a sistemática foi desenvolvida para funcionar paralelamente, sem interferir no atual sistema de custos da empresa, a mesma pode ser utilizada para apurar outros processos da organização. Isto permitirá melhoramentos contínuos com redução dos custos e despesas indiretas. Haverá transparência na tomada de decisões, ajudando a organização a obter maiores informações sobre seus processos e atividades.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões e recomendações que a pesquisa sobre a apuração dos custos da inadimplência do produto bancário possibilitou, através da fundamentação teórica e da aplicação prática da sistemática na instituição financeira.

6.1 CONCLUSÕES

Com a crescente industrialização e competitividade, as atividades diversificaram-se e tornaram-se mais complexas. Os gastos fixos e indiretos passaram a ter maior relevância dentro da organização, principalmente no setor bancário, onde as despesas indiretas e as de suporte são bastante representativas e há uma diversidade de produtos, clientes e processos.

Na maioria dos bancos os custos totais não são identificados com os produtos, os bancos separam os custos em financeiros e administrativos ou de estrutura. Nos custos financeiros são considerados os custos de captação e aplicação dos recursos, mas os custos incorridos na manutenção de toda a estrutura organizacional são alocados aos chamados órgãos de responsabilidade que consomem os recursos da empresa. Isto torna o custo unitário do produto de difícil utilização, pois não demonstram os componentes de custos em sua totalidade e nem o que o está tornando mais caro.

O ABC mostrou-se como ferramenta adequada para a apuração dos custos do produto inadimplente, permitindo uma análise da relação custo/benefício das atividades e processos. O importante é o que o ABC pode ser implementado como um sistema paralelo sem interferir no sistema existente da organização. Como ferramenta gerencial pode-se incorporar conceitos utilizados na gestão econômica e financeira.

Como são as atividades que causam os custos, ao apurarmos os custos por atividade, está se criando uma nova forma de administrar e controlar os recursos organizacionais por atividade, em nível estratégico, tático e operacional.

Todos os objetivos propostos no início do trabalho foram alcançados, pois a literatura sobre custos bancários foi devidamente apresentada, a sistemática proposta desenvolvida com o uso do ABC e a aplicação realizada em uma instituição financeira, validando a pesquisa.

Na fase de implantação da sistemática, onde foram analisadas todas as atividades do processo, não foi possível avaliar todas as linhas de produtos que possuem baixos retornos e altos riscos de inadimplência, pois a aplicação ficou restrita somente a um produto, mas foi possível avaliar as atividades que oneram ainda mais os custos do produto inadimplente.

Os processos em uma empresa são dinâmicos e mudam com o tempo. Portanto, para que a sistemática proposta mantenha-se atualizada, precisa ser adaptada de acordo com a nova situação. No entanto, a sistemática desenvolvida, utiliza o ABC de forma bastante detalhada, o que pode tornar inviável, na prática, em virtude da exigência de um grande número de informações. O custo da coleta e manipulação detalhada as vezes não justifica os seus benefícios, portanto, sugere-se que as informações sejam atualizadas somente conforme as necessidades da empresa.

Com o resultado da aplicação prática do trabalho, chegou-se ao montante de R\$ 1.572,44 (um mil, quinhentos e setenta e dois reais e quarenta e quatro centavos) com o custo do processo de apuração de responsabilidades. Os custos de cobrança jurídica não puderam ser apurados em sua totalidade, pois dependerão do andamento das cobranças por parte dos advogados terceirizados, impossibilitando a obtenção do seu custo total. O que pôde ser apurado foram os custos iniciais de ingresso na cobrança jurídica, que é de 0,5% do valor da dívida atualizada com todas as cláusulas contratuais de inadimplemento.

Considerando o resultado obtido, chegou-se à conclusão de que para a recuperação do produto inadimplido, é necessário no mínimo, a concessão de mais 2,26 empréstimos iguais à mesma operação, para que a instituição possa receber de volta o custo da inadimplência deste produto. Dependendo da linha de crédito e nível de risco da operação, possivelmente este valor deva ser alterado significativamente, o qual poderá ser obtido através da aplicação da sistemática proposta em todos os produtos inadimplentes do banco.

Observa-se que os custos com remuneração são os mais significativos no processo de apuração de responsabilidades, devido ao tempo despendido para a execução das atividades e as pessoas envolvidas. Verifica-se que dependendo do valor do empréstimo, o processo torna-se bastante oneroso para a empresa, no entanto, é de suma importância, pois aponta a qualidade e a não qualidade das concessões de crédito, auxiliando os gestores na tomada de decisões. Conforme apresentado no quadro 21, na medida em que o montante da dívida cresce, o percentual do custo da apuração de responsabilidades diminui, portanto, assim como não são executas dívidas abaixo

de 1.400 UFIR, sugere-se que seja estipulado um valor para a realização do processo de apuração de responsabilidades, diminuindo assim, o prejuízo da instituição.

6.2 RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho concentrou-se na apuração dos custos da inadimplência do produto bancário. Em trabalhos futuros, recomenda-se o desenvolvimento de um modelo para a apuração dos custos de todos os produtos bancários, com a utilização do ABC. A implantação pode ser gradativa em todos os processos executados pelo banco.

Outra recomendação sugerida é o estudo aprofundado sobre o impacto da inadimplência bancária no balanço de pagamentos da instituição financeira, que através da Resolução 2.682 de 21 de dezembro de 1999, o Banco Central determinou profundas mudanças nas formas de classificações e provisionamentos das operações de crédito. Com a nova Resolução, as avaliações de riscos nas carteiras de empréstimos dos bancos passaram a ter enorme importância, pois os riscos assumidos nas operações de créditos, avaliam a situação financeira e atribuem parâmetros de valor às instituições financeiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. A pesquisa científica. In: _____. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 15.
- BACEN. Resolução nº 2682 de 21 de dezembro de 1999. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa e revoga as Resoluções nºs 1.748, de 30 de agosto de 1990 e 1999, de 30 junho de 1993, os arts. 3º e 5º da Circular nº 1.872, de 27 de dezembro de 1990, a alínea "b" do inciso II do art. 4º da Circular nº 2.782, de 12 de novembro de 1997, e o Comunicado nº 2.559, de 17 de outubro de 1991. Presidente: Armínio Fraga Neto. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 dez. 1999. p. 1 a 6.
- BORNIA, Antonio C. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de produção), PPGEP/UFSC.
- BORNIA, Antonio C. **Sistemas de Custos**. Florianópolis, 1999. Apostila (Mestrado em Engenharia da Produção) - Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**. Uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRUGNERA, Alcides e GIENORSKI, Luiz C. Resultado Operacional da Atividade Bancária - Uma abordagem Gerencial. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégico de Custos, 1998. **Anais**.
- BRUNSTEIN, I. e ABENSUR, E. O. Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários. São Paulo, **Revista de Administração**, V.34, nº 2, p. 47-54, abril/junho 1999.
- BRUYNE, P. de et al. Os modos de investigação. In: _____. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982, p. 225.
- CARVALHO, Silvio A. **Uma contribuição à avaliação do "spread" e a sua integração ao processo de planejamento econômico-financeiro das sociedades de crédito, financiamento e investimento**. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1982, p. 30

- CATELLI, Armando e GUERREIRO, R. Uma análise Crítica do Sistema 'ABC - Activity Based Costing'. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v.24, n.91, p.17-23, jan/fev. 1995.
- CATELLI, Armando et al. Avaliação de resultados e desempenhos em Instituições Financeiras: enfoque de gestão econômica. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**. Ano II. Nº 6. Novembro, 1998.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COGAN, Samuel. **Custos e Preços: Formação e Análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COIFMAN, Salo. **Sistema BNDES**. Rio de Janeiro, 1997. Apostila do curso de Análise de Projetos. FGV, p. 15.
- CSILLAG João M. **Análise do Valor**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CORAL, Eliza. **Avaliação e Gerenciamento dos Custos da Não Qualidade**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção), Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
- DANTAS, Wagner V. **Custos bancários modelo conceitual, sistemas e implementação**. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Departamento de Contabilidade Atuária, Universidade de São Paulo - USP.
- DE ROCCHI, Carlos A . e LUZ, Odone, S. Sistema de Custeamento de Atividades (ABC Costing) versus Mapa de Localização de Custos: um estudo comparativo. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, v.23, n.77, p. 09-23, abr./jun. 1994.
- DE ROCHI, Carlos A . e LUZ, Odone S. Estrutura e Funcionamento dos Sistemas de Apuração e Análise de Custos. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, v.27, n.92, p. 10-18, jan./mar. 1998.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa** 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S. A., 1986.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro : Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- GASPARETO, Valdirene. **Uma discussão sobre a seleção de direcionadores de custos na implantação do custeio baseado em atividades**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE -Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, nº 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- GOUVEIA, Joaquim, J. F. A . **Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): um caso prático**. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Departamento de Contabilidade Atuária, Universidade de São Paulo - USP.
- HASTINGS, David F. Banking: **Gestão de Ativos, Passivos e Resultados**. São Paulo: FGV, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. e MARION, José C. Contabilidade Comercial, 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KAPLAN, Robert. Dos custos à performance. São Paulo, **HSM Management**, 13 março/abril, 1999. Entrevista.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**. Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.
- KHOURY, Carlos Y. e ANCELEVICZ, J. A utilização do sistema de custos ABC no Brasil. São Paulo, **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan/mar, 1999, v.39, nº 1, p. 55-63.
- KHOURY, Carlos Y. e ANCELEVICZ, J. Controvérsias acerca do sistema de custos ABC. São Paulo, **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan/Mar, 2000, v.40, nº 1, p.56-62.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991, p. 23.
- LAMY, Roberto. **Custos Bancários**. IBCB, São Paulo, 1986.
- LAMY, Roberto. **Custos de Produtos e Serviços Bancários**, 2. Ed., IBCB, São Paulo, 1987, p. 13.
- LEONE, George S. G. **Cursos de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MABBERLEY, Julie. **Activity-Based Costing in Financial Institutions How to support value-based management and manage your resources affectively**. 2ª ed. Londres: Pitman Publishing, 1998.

- MARCANTONIO, A . T., SANTOS, M., LEHFELD, N. A S. Pesquisa científica: a ênfase na pesquisa bibliográfica. In:____. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo:Atlas, 1993. p. 18.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos** . São Paulo: Atlas, 1998.
- MUCILLO NETO, J. **Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras**. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1989, p. 8.
- MUELLER, Henry. Liquidez bancária, lembretes & fundamentos básicos. São Paulo, **Revista Tecnologia de Crédito**, mar/2000.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos**. Conceitos, Sistemas e Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Miguel D. B. **Introdução ao Mercado de Ações**. CNBV, São Paulo, 1979, p. 20.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial**. Um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1996.
- PANDELO Jr, Domingos R. Avaliação do Risco de Instituições Financeiras. **Revista de Tecnologia de Crédito**. Maio, 2000.
- PEREZ Jr. José H; OLIVEIRA, Luís M. de; COSTA, Rogério G. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PINHO, Manoel O. M. **Dicionário de Termos de Negócios** . 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTILLO, et al. **Cálculo do Resultado dos Produtos Financeiros, segundo o Modelo ABC**. In: VI Congresso Nacional de Custos, São Paulo, 1998, p. 11.
- RICHARDSON, R. J. et al. Entrevista. In:____. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985, p. 160.
- ROBLES JR., Antônio. **Custos da Qualidade**. Uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1996.
- SAKURAI, Michiharu, **Gerenciamento Integrado de Custos** . São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Edilene S. ABC: méritos, limites e superações. **Contabilidade Revista Vista & Revista**. Belo Horizonte, v.9, n.1, p.51-58, mar.1998.
- SAVIOLI, Adalberto. A Força das Carteiras de Crédito. São Paulo. **Revista Banco Hoje**. Abr/2000.

- SILVA, Elizabeth R. S. da. **O uso do ABC no gerenciamento de custos: pesquisa-ação em um agência bancária**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Departamento de Engenharia de produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, José C. **Modelos de Análise Macroeconômica**: um cursos completo de macroeconomia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVA, José P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VILLAS BOAS, José e PIMENTA, Lígia C. C. **Descrição, Utilidade e Limitações do Chamado Custeio por Atividades**. In: VI Congresso Nacional de Custos, São Paulo, 1998, p. 3

ANEXO A - ATRIBUIÇÕES DOS EMPREGADOS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

<p>Secretário Executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ coordenar o serviço prestado por menores e prestadores de serviços; √ receber, classificar, registrar e distribuir atos normativos e correspondências em geral; √ redigir expedientes, elaborar planilhas e outros documentos; √ fazer lançamentos nos sistemas operacionais; √ receber e transmitir mensagens nos sistemas de comunicação; √ organizar a agenda da gerência; √ atender clientes internos e externos, prestando-lhes informações e encaminhando-os às áreas competentes; √ providenciar solicitações de destacamentos, requisição de passagens e hospedagens; √ organizar e manter os arquivos atualizados e localizar documentos; √ providenciar a manutenção de móveis e equipamentos.
<p>Analista</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Desenvolver, implementar e avaliar projetos referentes à área de atuação; √ realizar pesquisa no mercado, analisando tendências e resultados, de forma a auxiliar na definição de estratégias em sua área de atuação; √ elaborar manuais, orientações técnicas e normativos relativos à área de atuação; √ analisar e emitir parecer técnico sobre assuntos pertinentes.
<p>Gerentes Regionais</p> <ul style="list-style-type: none"> √ participar da definição para o desenvolvimento de campanhas de captação, aplicação, arrecadação e vendas; √ acompanhar o desdobramento das diretrizes operacionais na distribuição da dotação e na definição de metas das agências; √ participar do comitê de crédito e de responsabilidades; √ detectar variáveis externas relevantes para o banco, a fim de subsidiar a tomada de decisão e realização de novos negócios; √ elaborar e implantar planos de ação para a solução de empreendimentos especiais, programas e projetos desenvolvidos, conforme metas estabelecidas; √ propor a adoção de medidas preventivas e corretivas para reduzir os níveis de inadimplência; √ promover a divulgação das operações contratadas e dos convênios celebrados, conforme determinações normativas internas e externas; √ propor a celebração de convênios para prestação de assessoramento técnico, financeiro e/ou operacional em diversos programas.

Superintendente Regional

- √ formular diretrizes, orientar e coordenar as agências sob sua jurisdição para o atendimento das políticas definidas;
- √ negociar com as lideranças as metas definidas para as agências, com base no potencial do mercado previamente avaliado;
- √ estabelecer planos de ação, visando o incremento de negócios em suas unidades vinculadas;
- √ acompanhar, avaliar o desempenho das agências, promovendo os ajustes necessários à atuação eficaz do banco;
- √ decidir quanto a negócios, observando os limites de sua alçada e competência;
- √ representar o banco junto a órgãos externos, em visita a clientes especiais e apoiar as agências nas grandes negociações;
- √ atuar em parceria com as esferas Estaduais e Municipais, buscando a melhor alocação dos recursos do banco;
- √ promover a divulgação da imagem, produtos e serviços do banco, sistematizando e coordenando ações que visem à melhoria no nível de satisfação dos clientes;
- √ acompanhar o desempenho dos comitês de créditos nas agências e participar do comitê de crédito e de responsabilidades da Superintendência Regional.

ANEXO B – CUSTOS COM REMUNERAÇÃO DE EMPREGADOS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

Empregado	Salário Fixo	Auxílio Alim.	Salário	Encargos 39,50%	Provisões 10,83%	Encargos S/prov.	Custo Total	Custo Hora
Superintendente Regional	6800	187	6987	2686	756,69	236,09	10665,78	60,60
Gerente Regional	5700	187	5887	2251,5	637,56	198,92	8974,98	50,99
Analista Financeiro	3200	187	3387	1264	366,81	114,45	5132,26	29,16
Secretário	2400	187	2587	948	280,17	87,41	3902,59	22,17
Estagiário	300	0	300	118,5	32,49	10,14	461,13	4,19

- encargos sobre salários [FGTS (8%) + multa FGTS (3,2%) + INSS (20%) + Seguro e Acidente de Trabalho (2,5% + Outros (5,8%))] = 39,5%
- provisões [férias (2,5%) + 13º salário (8,33%)] = 10,83% sobre salários
- encargos sobre férias e 13º salário [FGTS e multa (11,2%) + INSS (20%)] = 31,2%