

Uma Avaliação da Aplicação da Metodologia de Custeio ABC em Bancos

Francisco Antonio Bezerra

Resumo:

Muito já se tem discutido sobre a metodologia de custeio ABC com a apresentação inclusive de diversos trabalhos científicos sobre o assunto. No entanto, percebe-se que a descrição do método se diferencia significativamente de um trabalho para o outro. Um dos motivos para esta diferenciação está no objetivo para o qual se está aplicando o ABC (primeira, segunda ou mesmo terceira geração). Este artigo apresenta alguns trabalhos sobre a aplicação do custeio ABC em bancos e discute as principais diferenças entre as metodologias utilizadas pelos autores, bem como demonstra que, dependendo do objetivo de implantação do ABC, este sistema poderá ser mais ou menos preciso na geração da informação de custos.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Uma Avaliação da Aplicação da Metodologia de Custeio ABC em Bancos

Autor: Francisco Antonio Bezerra
Estrategia Assessoria Empresarial LTDA

Resumo

Muito já se tem discutido sobre a metodologia de custeio ABC com a apresentação inclusive de diversos trabalhos científicos sobre o assunto.

No entanto, percebe-se que a descrição do método se diferencia significativamente de um trabalho para o outro. Um dos motivos para esta diferenciação está no objetivo para o qual se está aplicando o ABC (primeira, segunda ou mesmo terceira geração).

Este artigo apresenta alguns trabalhos sobre a aplicação do custeio ABC em bancos e discute as principais diferenças entre as metodologias utilizadas pelos autores, bem como demonstra que, dependendo do objetivo de implantação do ABC, este sistema poderá ser mais ou menos preciso na geração da informação de custos.

Características dos Custos em Bancos

As instituições financeiras têm passado por um período de extrema pressão. O fim da inflação, a chegada dos competidores externos e a forte tendência de centralização do setor têm aumentado o risco e reduzido a lucratividade do negócio, isso também pelo fato dos produtos estarem tendo suas tarifas determinadas pelo mercado, agora, extremamente competitivo.

Diante disso, a determinação do custo dos produtos passou a ser uma questão primordial na condução do negócio. Determinar a contribuição de cada produto para o lucro e, sobretudo, encontrar meios de reduzir os custos dos processos de disponibilização dos produtos aos clientes, têm sido a força que move as engrenagens dessa nova fase pela qual passam as instituições financeiras.

Fernandes (1991:23) descreve 5 (cinco) características básicas dos custos bancários, as quais serão apresentadas a seguir sendo que algumas delas servirão de base para comentários sobre as distorções causadas quando da utilização, pelos bancos, das metodologias de custeio baseadas em volume e também para demonstrar a melhoria no tratamento das informações de custos com a implantação do modelo de custeio baseado em atividades. São elas: **variação no volume de transações, altos custos fixos, caráter previsível, custos identificáveis e custos de produção conjunta.**

Variação no volume de transações:

Esta característica é facilmente percebida por quem costuma freqüentar as filas dos postos bancários. Os dias mais próximos a um final de semana têm uma elevação natural de atividade. Se o final de semana for prolongado em função de algum feriado, o nível de atividade se acentua ainda mais. A mesma coisa acontece

nos primeiros dias do mês, nos quais as empresas efetuam o pagamento aos seus funcionários e também nos quais as pessoas costumam efetuar o pagamento da maioria de suas dívidas; em contrapartida, nos outros dias do mês, o nível de atividade dos bancos se estabiliza em um nível inferior ao dos dias de pico.

Dadas as características sazonais do nível de atividade, os bancos possuem uma estrutura capaz de suportar não só os períodos de “normalidade” mas também os períodos de pico de suas atividades. Isto tudo significa que, na atividade bancária, é normal o gasto com capacidade ociosa (que no caso se mostra mais ou menos ociosa, dependendo do nível de atividade).

Qual é então o impacto desse “Excesso de Capacidade” no custo dos Produtos?

Apesar de já ter sido comentado algo sobre esse assunto, ressalta-se a importância do reconhecimento dessa característica para se definir o consumo dos recursos pelos produtos de um Banco.

Um exemplo simples pode ser demonstrado da seguinte forma: Suponha que um funcionário cujo cargo seja Caixa. Os Caixas trabalham em média 6 horas/dia, no entanto, efetivamente, atuam por 4,5 horas/dia no atendimento; (apenas uma suposição) o restante do tempo é gasto com idas à copa, em telefonemas e em outras atividades paralelas, que não têm relação com as atividades do banco; em períodos de grande redução dos níveis de atividade a ociosidade pode chegar a 2,5 horas/dia (também apenas uma suposição). Chama-se a ociosidade dos períodos de normalidade de **Ociosidade Programada** e o acréscimo de 1 hora (2,5 – 1,5) na ociosidade em períodos onde o nível de atividade é baixo de **Ociosidade não Programada**.

Hastings (1986:83), conhecido autor de obras sobre o custeio de produtos bancários, utiliza o Método de Custeio por Absorção para determinar o custo dos produtos em bancos. Se o caixa do exemplo acima percebesse um salário de \$ 1.000,00, este custo seria distribuído integralmente entre os produtos, levando em consideração a “Unidade Equivalente de Produção”, que nada mais é do que o tempo total despendido para disponibilização do produto (tempo de elaboração de um produto X volume de produção) dividido pelo tempo de um produto considerado como base. Hastings utiliza a conversão dos tempos de processamento de diversos produtos em um “produto base” como forma de poder compará-los entre si.

Distribuindo-se os custos, levando em consideração a Unidade Equivalente, incorre-se, no mínimo, nos seguintes problemas: O primeiro, distribuir custos da capacidade ociosa (programada e não programada) entre os diversos produtos, distorcendo o resultado final do custeio, bem como, oculta informações importantes quanto ao nível de ociosidade atual da organização, impedindo ações que possam diminuir essa ociosidade. O segundo corresponde a distribuir o custo de um funcionário que pode nunca ter aberto uma Conta Corrente, mas tem parcela de seu custo atribuído a esse produto. Isso pode ser chamado de “democracia exagerada de custos” uma vez que não há distinção entre os vários grupos de custos (Pessoal, Ocupação, Bens Móveis, Equipamentos e outros); todos são tratados da mesma forma e distribuídos a todos os produtos através de critérios subjetivos (com exceção dos diretamente associados – custos diretos).

A aplicação dos conceitos da metodologia ABC permite uma identificação mais precisa do consumo de recursos, uma vez que monitora o consumo necessário

para execução de uma atividade, bem como, permite, dependendo do interesse e da forma como seja desenhado o modelo de custeio ABC, a confrontação entre o total de recursos postos à disposição e os recursos efetivamente consumidos. Constitui-se assim, numa ferramenta interessante de controle da capacidade de produção instalada.

Altos custos fixos

A maioria dos custos incorridos pelos bancos diz respeito aos gastos com sua estrutura de prestação de serviços. Pois, independentemente do cliente solicitar ou não o serviço, ele estará sempre disponível. O resultado disso é que a grande maioria dos custos nos bancos acaba sendo fixa, exceção feita aos custos financeiros.

A conseqüência do relacionamento inadequado dos custos fixos aos produtos já foi comentada neste trabalho.

Ao forçar um rastreamento do consumo dos recursos até as atividades, o ABC dispensa a distribuição dos custos fixos por bases subjetivas. Ao invés disso, fundamenta a distribuição desses custos em função de uma análise criteriosa dos direcionadores de custeio. O resultado disso é uma alocação de custos mais precisa.

Caráter previsível

Esta característica descrita por Fernandes (1991:26) tem relação com o comportamento sazonal dos custos em bancos. A partir da análise do comportamento dos custos num determinado período de tempo, os bancos podem direcionar mais ou menos recursos para suportar a demanda por serviços.

Custos Identificáveis

Fernandes (1991:27) também afirma em seu trabalho que os custos bancários “podem ser facilmente associados com o tipo de atividade que os gerou. Tal fenômeno não ocorre tão facilmente em empresas manufatureiras”.

É necessário explicar que as atividades a que se refere o autor são as macro-atividades que, segundo o autor, são as principais atividades de um banco, sendo elas: atividades de captação, atividades de aplicação e atividades que não estão relacionadas com a intermediação de fundos. Quando os custos são associados nesse nível (macro-atividades), pode-se até considerar que existe uma certa facilidade de relacionamento. No entanto, caso as atividades tenham níveis bem mais detalhados, pode-se também afirmar que o relacionamento entre os recursos e as atividades é tão ou mais complicado do que em outros setores da economia.

Custos de produção conjunta

Essa característica não é uma exclusividade dos bancos; ela está presente em qualquer empresa prestadora de serviços. No caso dos bancos, ela é acentuada em função da grande variedade de produtos que são oferecidos utilizando-se de uma mesma estrutura de recursos.

Para Kolari e Zardkoohi (apud Fernandes, 1991:28):

(...) a capacidade de produção conjunta pode ser importante quando os recursos são utilizados na produção de mais de um item, porque a eficiência de custo da empresa pode depender da combinação de itens produzidos por eles. Nos bancos, depósitos à vista ou a prazo (dois produtos distintos) podem ser produzidos pelos mesmos funcionários, utilizando o mesmo equipamento. Além disso, vários tipos de empréstimos e aplicações podem ser produzidos pelos mesmos fatores de produção. Um exame das propriedades de produção conjunta pode ajudar na avaliação da estrutura de custos dos bancos comerciais.

A produção conjunta, tão comum nos bancos, é outro complicador da determinação dos custos da prestação de um serviço. A metodologia tradicional não oferecia qualquer possibilidade de separar os custos comuns a vários produtos. A metodologia ABC inseriu o elemento “atividade” entre os recursos e a disponibilização de um produto a um cliente. A metodologia ABC, sob esse aspecto, se adequa perfeitamente à estrutura de custos de uma empresa de serviços e, em especial, à estrutura de custos dos bancos.

Aplicação do ABC em Bancos

Alguns trabalhos já foram realizados com o intuito de demonstrar a aplicabilidade prática dos conceitos apregoados pela metodologia ABC em instituições financeiras. Seguem-se alguns comentários sobre essas obras, no intuito de se obter uma base de comparação com o método utilizado pelo Banco Líder.

Antes de se comentar sobre os benefícios trazidos pela implementação de um método de custeio ABC em bancos, é necessário salientar que o tratamento específico de alguns tipos de informação (como da capacidade e a preocupação com a ociosidade) nem sempre está presente quando da aplicação da metodologia ABC. Como já comentado, o ABC sofreu modificações desde sua idealização e ainda continua sofrendo.

Em alguns casos, quer seja pelo objetivo do trabalho, nível de detalhamento desejado ou outro fator, a empresa implantante pode ser levada a não considerar, por exemplo, o conceito de capacidade e a não tratar a ociosidade. Os exemplos desta não consideração são diversos e estão presentes na maioria dos casos que são publicados em anais e revistas especializadas.

A Metodologia aplicada por Gouveia (1994)

Com relação aos bancos, são poucos (comparando-os com outras indústrias) os trabalhos que apresentam a implementação da metodologia ABC. Destaca-se dentre estes trabalhos o de Joaquim Gouveia, que aplica uma metodologia de custeio ABC de primeira geração.

Gouveia (1994:5) propõe em seu trabalho modificações no modelo de Hastings, incorporando conceitos de Custeio Baseado em Atividades. O primeiro passo descrito pelo autor para se chegar ao custeio dos produtos é a distribuição total dos custos dos centros de custos para os centros de resultado, levando em consideração um direcionador de custo específico para cada centro de custo (Ex: Recursos Humanos – números de funcionários; Processamento de Dados – horas de recursos utilizados; Fiscal e Contábil – número de lançamentos efetuados).

Após a distribuição dos custos para o centro de resultado, os mesmos são relacionados aos produtos de acordo com um único direcionador, Mão-de-obra Direta, que é utilizado para alocar o custo das atividades para os produtos.

No trabalho de Gouveia foram consideradas apenas três macro-atividades, sendo elas: atividades no caixa, atividades fora do caixa e atividades de serviços internos.

O custo do produto é encontrado, considerando o tempo que cada produto consome das macro-atividades. Ao considerar apenas três macro-atividades a metodologia impede a construção dos processos de formação dos produtos, não permitindo, assim, a possibilidade de melhoria nesses processos.

Além disso, o autor não comenta em nenhum momento a utilização do conceito de capacidade, cujas conseqüências já foram comentadas.

Outro detalhe da metodologia descrita por Gouveia é a distribuição completa dos custos incorridos pelos departamentos para os produtos.

É importante deixar claro que o método empregado por Gouveia tem direta relação com o objetivo de implementação do projeto ABC. Neste caso, ao banco não interessava descer a detalhes que pudessem trazer resultados mais precisos sobre o custo de seus produtos.

Segundo Gouveia (1994:3), o objetivo do trabalho era de “melhorar a alocação dos custos dos centros de custo para os centros de resultados de tal forma que o banco comercial não fique sobrecarregado, como acontece hoje”.

Desta forma, acredita-se que a escolha das “características internas” do modelo ABC está diretamente relacionada ao objetivo do projeto e, é claro, ao custo/benefício trazido pela implementação do sistema e de suas “características”.

A Metodologia aplicada por Mabberley (1992)

Outra obra de importância sobre o assunto é a de Julie Mabberley, que também descreve a aplicação dos conceitos do ABC nas instituições financeiras.

O trabalho de Mabberley não é exclusivamente voltado para bancos, a autora descreveu em seu trabalho a implantação da metodologia ABC em diversas instituições financeiras como seguradoras e bancos.

Mabberley (1992: 30) não se limita à macro-atividades, no entanto, deixa claro que apenas as **principais atividades** dentro das organizações devem ser levantadas. O próximo passo após o levantamento das principais atividades corresponde à classificação das mesmas segundo a sua importância (discricionárias ou fundamentais), bem como, se são atividades de suporte ou operacionais.

Na metodologia empregada por Mabberley é digna de nota a importância dada à análise das atividades discricionárias e fundamentais. Dessas análises podem surgir importantes focos onde a redução de custos é possível e, por vezes, necessária.

Os direcionadores de custeio, na metodologia empregada por Mabberley, são determinados individualmente de acordo com a avaliação de cada uma das atividades.

Percebe-se que a metodologia empregada por Mabberley possui um nível de detalhamento maior do que a apresentada por Gouveia. A diferença é que Gouveia limitou-se ao levantamento e determinação dos custos das macro-atividades, o que resulta em um maior grau de subjetividade no momento de relacioná-las aos produtos e, além do mais, o autor utilizou apenas um direcionador de custeio para relacionar as macro-atividades aos produtos: mão-de-obra direta. Isso, de certa forma, deixa mais impreciso o cálculo dos custos.

Acredita-se que a metodologia descrita por Mabberley pode ser classificada ainda como de primeira geração do ABC, pois demonstra uma extrema preocupação com o custeio dos produtos e, em nenhum momento, enfatiza o processo de formação dos mesmos.

Apesar de classificar as atividades em discricionárias ou fundamentais visando a um estudo para redução de custos, esta análise limita-se às atividades e não extrapola para os processos como um todo.

Quanto ao aspecto do reconhecimento da capacidade, a autora não cita nada específico sobre o assunto. No entanto, para atribuir os custos de pessoal às atividades, Mabberley (1992:77) utiliza um fator denominado “Valor Minuto”. O Valor Minuto (VM) pode ser calculado, segundo a autora, de duas maneiras: a primeira, dividindo-se o custo do departamento pelo **tempo total disponível** para execução das atividades. Neste caso, como foi utilizado o **tempo total disponível**, quando se faz a multiplicação pelo volume das atividades tem-se uma parcela do custo que não será utilizada pelas atividades (ociosidade). Admita-se que no departamento W trabalhem duas pessoas com carga horária de 8 h/dia e que custo de pessoal total do departamento seja de R\$ 4.000,00. Dividindo-se o custo pelo tempo total (em minutos) disponível tem-se:

$$\text{VM} = 4.000 / 20.160 \quad (20.160 = 8\text{h} \times 21\text{d} \times 60\text{min} \times 2 \text{ funcionários})$$

$$\text{VM} = 0,1984$$

Encontrado o VM, ele é multiplicado pelo tempo de execução das atividades para se determinar o custo unitário das atividades.

Segundo esta forma de cálculo, a capacidade ociosa programada e a não programada estão fazendo parte dos 20.160 minutos; sendo assim, o custo do produto será subavaliado uma vez que a empresa paga para que o funcionário trabalhe 8h/dia, mas na verdade ele trabalha, efetivamente, menos do que isso. O VM deveria ser maior, uma vez que o **tempo produtivo real** é menor do que o **tempo total disponível**.

Como foi utilizada a **capacidade total** (tempo total disponível) para cálculo do VM, ao se multiplicar este valor pelos tempos e volumes das atividades teremos uma parcela do custo não alocada para as atividades, que corresponde ao custo da ociosidade, que em função do critério adotado está superavaliado.

A segunda forma de cálculo, ainda conforme a autora, é fazer o somatório da multiplicação do **volume produzido** das atividades pelo **tempo de execução das atividades**. O somatório resulta no **tempo total de produção do período**. Dividindo-se o **custo** pelo **tempo produtivo total** se tem o VM que, multiplicado pelo tempo de execução das atividades, resulta no custo unitário das atividades.

Acredita-se que a segunda forma de cálculo deva ser observada com certa cautela. Ao utilizar o volume produzido em um período, assume-se que o VM é

variável de período a período. Em períodos de pico de atividades têm-se custos subavaliados e em tempos de extrema calma, custos superavaliados.

Mabberley (1992:75-79) descreve ainda como devem ser atribuídos outros grupos de custos como o de sistemas, outros custos de natureza direta e os custos indiretos e/ou de suporte.

Os custos de sistema, segundo a autora, devem ser distribuídos de acordo com a utilização que os produtos fazem dos sistemas. Pode-se, neste caso, considerar os sistemas como uma alocação direta de custos, já que se pode identificar que produto usa o sistema e quanto do sistema é consumido pelo mesmo. Os custos diretos são, como em qualquer metodologia de custeio, atribuídos a um produto específico ou a uma família de produtos.

Sobre os custos indiretos, Mabberley (1992:79) afirma que são de difícil relacionamento com os produtos e que devem ser monitorados e controlados separadamente. Segundo Mabberley (1992:79), os custos indiretos “(...) devem ser alocados para os produtos, clientes ou para determinado negócio quando forem relevantes para a tomada de decisão”.

Os custos indiretos a que se refere a autora são despesas administrativas de difícil relacionamento com a linha de produtos de um banco, como por exemplo, despesas com marketing corporativo, presidência, doações e outras despesas desta natureza. Esta opção da autora é correta, pois o sistema de custeio ABC pode até melhorar a alocação de custos para os produtos, mas não faz nenhum tipo de “mágica” e não tem como associar tais tipos de recursos aos serviços prestados pelos bancos (a não ser por critérios altamente subjetivos).

A Metodologia “Co-operative Bank”

Outro estudo que pode ser trazido a título de comparação é o caso descrito em Kaplan e Cooper (1998:261) que demonstra a aplicação da metodologia ABC no **Co-operative Bank**. Segundo os autores, foram levantadas apenas as principais atividades (235 no total).

No caso do **Co-operative Bank**, para distribuir os 210 grupos de custo levantados (todos os grupos de custos foram separados em três categorias de custo: Pessoal, Infra-estrutura e Miscelânea) foi criada uma matriz de consumo de recursos, onde as linhas representavam os grupos de custos e as colunas representavam as atividades. Após descritas as atividades e os grupos de custos, foi feita uma análise pontual de cada grupo de custo para se determinar como cada grupo de custo era consumido pelas atividades. Como exemplo, pode-se citar o custo de pessoal, que foi distribuído entre as atividades de acordo com a informação dos funcionários que indicavam quanto do seu tempo despendiam na execução de cada atividade. A partir do percentual de distribuição do tempo pelas atividades, o custo de pessoal foi atribuído às mesmas.

A operação realizada para o grupo de pessoal foi realizada para cada um dos 210 grupos de custos identificados no projeto, ou seja, análise e determinação do fator a ser utilizado para distribuir o grupo de custos às atividades. Como outro exemplo, tem-se o custo dos computadores, que foi alocado de acordo com o tempo requerido para execução de cada atividade.

Somando-se todos os custos atribuídos às atividades, por critérios individualmente determinados, obteve-se o total do custo de uma atividade.

Como descrito, a distribuição do custo de pessoal nesta metodologia está baseada em informações dadas pelos funcionários, que indicam o percentual de tempo que é dispensado na execução de cada atividade. Neste caso, temos uma melhoria do resultado final de custeio, uma vez que o custo de determinada pessoa só comporá as atividades que ela realmente executa. No entanto, ao preencher a ficha de distribuição de tempo o funcionário informa, por exemplo, 25% para a atividade A, 35% para a atividade B, 25% para a atividade C e 15% para atividade D, ou seja, todo o custo de pessoal estará sendo distribuído sem levar em consideração a ociosidade existente neste grupo de custo e isso se repete para os demais grupos.

Depois de alocados os recursos às atividades, o passo seguinte correspondeu à determinação de direcionadores de custeio para cada atividade. A seguir, relacionam-se algumas atividades, bem como, exemplos de direcionadores de custeio utilizados para levar o custo das atividades para os produtos.

Dividindo-se o custo total das atividades pelo volume direcionador específico encontra-se o custo unitário da atividade.

Depois de definidos os direcionadores de custeio das atividades e encontrado o custo unitário das atividades basta evidenciar quanto cada produto consome de cada atividade. O Quadro 1 demonstra um resumo de como foram atribuídos os custos das atividades em função do número de direcionadores de custeio incorridos para alguns produtos (Conta Corrente - CC, Empréstimos Pessoais - EP, Visa Classic - VC e Visa Gold - VG).

Atividades	Total	Produtos				Total
		CC	EP	Visa C	Visa G	
1	200	160	-	30	10	200
2	230	180	-	35	15	230
3	300	230	10	40	20	300
4	350	350	-	-	-	350
5	230	100	5	80	45	230
6	200	80	20	70	30	200
7	330	260	30	25	15	330
8	400	320	60	15	5	400
9	150	20	10	80	40	150
10	200	100	50	30	20	200
Custo Total	2590	1800	185	405	200	2590

Adaptado de Kaplan e Cooper (1998:264)

Quadro 1 – Distribuição dos custos das atividades pelo ABC

Nessa metodologia, nem todas as despesas operacionais foram atribuídas aos produtos. Várias atividades de suporte (Contabilidade, finanças, estratégia, planejamento e gerenciamento de recursos humanos), foram consideradas de suporte à empresa, pois apoiam a organização como um todo; sendo assim, não foram determinados direcionadores para estas atividades. Neste caso os autores demonstram a mesma preocupação descrita por Mabblerley.

Os autores deixam claro que a intenção na implementação da metodologia de custeio ABC no *Co-operative Bank* teve como principal objetivo gerar “uma visão clara, compreensível e justificável da economia de suas operações”; em outras palavras, o trabalho foi idealizado para permitir um melhor entendimento da rentabilidade dos produtos e clientes do banco. Desta forma, a visão estritamente voltada para o custeio dos produtos e clientes coloca este estudo também na primeira geração do ABC.

A Metodologia “Banco Líder”

A metodologia empregada no Banco Líder (Bezerra, 2000) utilizou-se de alguns elementos presentes nos modelos descritos para montagem de uma metodologia com certas singularidades.

O Banco Líder não se limitou a levantar as “principais atividades”, mas sim, definido o produto a ser custeado, procedeu ao levantamento de todas as atividades envolvidas no processo de disponibilização deste produto ao cliente.

A atitude tomada pelo Banco Líder faz surgir uma diferença bastante sutil mas de grande importância quando se trabalha com o ABC. O Banco Líder, apesar de ter uma grande preocupação com a melhoria na qualidade de informação de custo e, por conseguinte, das informações sobre a rentabilidade de clientes e produtos, preocupou-se, também, com a interdependência entre os departamentos. Desta forma, aqui o ABC desloca sua utilidade de mera ferramenta de custeio para um instrumento de entendimento do fluxo de consumo de recursos dentro da organização. Assim, a metodologia empregada pelo Banco Líder pode ser classificada como de segunda geração do ABC.

Como na metodologia descrita por Mabberley, no Banco Líder foram levantados os tempos de execução das atividades por intermédio de entrevistas. O tempo de execução das atividades serviu como base para atribuição de vários grupos de custos.

Diferencia-se, assim, a metodologia empregada no Banco Líder da que foi empregada no *Co-operative Bank*. Enquanto no *Co-operative Bank* 100% do tempo dos funcionários foi distribuído entre as atividades executadas, no Banco Líder apenas o tempo efetivamente gasto nas atividades (determinado através do levantamento) foi distribuído entre os funcionários, permitindo uma comparação entre o tempo disponível de cada funcionário e o efetivamente empregado nas atividades. O resultado desta comparação demonstra o grau de ociosidade com que trabalha o banco, bem como, não permite que toda essa ociosidade faça parte do custo final do produto, o que iria distorcer o seu valor.

A metodologia empregada pelo Banco Líder diferencia-se da metodologia descrita por Mabberley, apesar da autora também distribuir os custos a partir do levantamento do tempo de execução das atividades.

O Banco Líder estabeleceu que, de todo o tempo disponível para execução das atividades, apenas 90% deve ser levado em consideração para execução das atividades, ou seja, existe uma ociosidade programada de 10% do tempo disponível. Apenas o custo desta ociosidade é repassado para os produtos. O restante do tempo que sobra, claro que subtraída a parte consumida pela execução das atividades, é uma fonte preciosa para os trabalhos de redução de custos.

Acredita-se que essa forma de tratamento dos custos empregada pelo Banco Líder reconhece e trata melhor uma das características dos custos em bancos (descritas no início deste capítulo): **a variação no volume de transações**.

Conforme comentado anteriormente, a variação no volume de transações faz com que os bancos trabalhem sempre com uma reserva de capacidade para que possa superar os picos de demanda exigidos pelos seus clientes. Reconhecer esta característica e, sobretudo, gerar instrumentos que possam controlá-la, é dar um passo à frente dos concorrentes.

Outra diferença entre a metodologia do Banco Líder e a empregada por Mabberley é que, para a autora, existem duas formas de associar o custo de pessoal às atividades: pelo tempo total (neste caso a autora não faz distinção entre ociosidade programada e não programada) ou pelo volume produzido (isso faz com que o divisor utilizado pela autora para distribuição do custo de pessoal seja variável no tempo).

No caso do Banco Líder, como já explicado, ao desconsiderar 10% do tempo total como não sendo utilizado para execução das atividades, faz-se a distinção entre o valor dispensado para assegurar os períodos de pico (ou de uma expansão programada) e o valor que pode ser considerado como ocioso.

Quanto à segunda opção de associação dos custos de pessoal descrita por Mabberley (utilização do volume produzido para se encontrar o divisor para alocação dos custos de pessoal) pode ser considerada inadequada, pois faz variar o custo do recurso no tempo, em função do volume de atividades executadas. No Banco Líder, cada recurso possui um tempo fixo total que é destinado à execução das atividades. Por exemplo, um funcionário que trabalha 8 horas/dia tem seu tempo descontado em 10%, ou seja, este recurso tem como tempo disponível para execução de suas atividades 9.072 minutos (8h x 21 dias x 60 min x 90%). O custo por minuto desse recurso não se altera em função do volume que ele executa durante os seus 9.072 minutos disponíveis para execução de suas atividades. Se o volume das atividades executadas pelo funcionário varia durante um período o **custo unitário** (encontrado pela divisão do seu custo mensal pelo total de minutos disponíveis – 9.072) do funcionário alocado na atividade executada não varia.

Como na metodologia descrita por Kaplan e Cooper, bem como na de Mabberley, o Banco Líder fez uma avaliação individual para determinar um direcionador de custo para cada grupo de custo (apenas no exemplo descrito por Gouveia não houve essa distinção).

Outro ponto em comum entre a metodologia empregada pelo Banco Líder e os casos descritos por Kaplan, Cooper e Mabberley foi a opção pela não distribuição completa dos custos. Apenas os custos que de alguma forma puderam ser relacionados por um critério razoável (que representa uma relação de causa com o consumo de recurso) foram rastreados às atividades; os demais compõem um grupo de custos que deve ser absorvido pela corporação como um todo. Deve-se deixar claro que este grupo de custos só existirá se não for possível relacionar os recursos com a execução das atividades da organização.

Pode-se perceber que existem algumas diferenças entre a metodologia empregada pelo Banco Líder e o que já vem sendo aplicado em outras instituições, no entanto, é necessário comentar que a metodologia empregada pelo Banco Líder

possui características, denominações e formas de cálculos próprios (que extrapolam os objetivos deste artigo) e que não estarão sendo discutidos neste trabalho.

Considerações Finais

Apesar de extremamente discutido, o desenho dos projetos de aplicação da metodologia ABC variam, aliás como em todas as demais metodologias de custeio, de acordo com o que se espera extrair do sistema de custeio.

O grau de acurácia que possuirá o sistema está diretamente relacionado ao nível de detalhamento que se der ao modelo e, sobretudo aos critérios internos que definem a forma de cálculo dos custos.

Existem diversas lacunas abertas que precisam ser mais bem esclarecidas em relação à aplicação prática do ABC. Trabalhos posteriores podem relacionar, por exemplo, os diversos modelos existentes apresentando as situações em que os modelos melhor se aplicam.

Bibliografia

- BEZERRA, Francisco A. *Gestão Estratégica de Custos: Um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em Bancos*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 2000.
- FERNANDES, Francisco Carlos. *Estudo de um sistema de custos para competitividade de bancos comerciais*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1991.
- GOUVEIA, Joaquim José Francisco A. *Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): Um caso prático*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1994.
- HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários: conceituação, montagem e uso*. São Paulo, IBCB, 1986.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo, Futura, 1998.
- MABBERLEY, Julie. *Activity-based costing in financial Institutions*. London, Pitman, 1992.
- MECIMORE, Charles D. e BELL, Alice T. *Are you ready for fourth-generation ABC?*. Management Accounting, Jan/1995. Pg. 22-26.