

Importância da Informação de Custos como Instrumento para Mensuração do Desempenho Frente à Revolução Tecnológica do Setor Financeiro

Jaime De Souza Oliveira

Resumo:

As características singulares dos bancos brasileiros, na realização das suas atribuições sociais, além das de intermediário financeiro, produziram uma estrutura burocrática ampla e difusa, para melhor relacionamento com a sociedade. Apesar de sua magnitude, extensão e intensidade, a estrutura do Sistema Bancário Brasileiro é extremamente ágil e eficiente, pois recebe importantes investimentos em tecnologia e treinamento, que promovem estas instituições para a vanguarda no emprego de novas ferramentas negociais. No entanto, toda esta estrutura representa despesas, as quais são cobertas pelas receitas geradas pelos produtos e serviços à disposição da sociedade. Neste contexto, os bancos introduziram métodos para acompanhamento dos custos administrativos de seus produtos e serviços, a fim de monitorar os parâmetros e resultados de cada negociação e de cada cliente. Alguns bancos adequaram os métodos tradicionais às suas necessidades, buscando informações mais apropriadas para os elementos com os quais lidam. Foi desse modo que desenvolveu-se uma nova metodologia de custeio, concebida por técnicos brasileiros para as necessidades de seus bancos. Aproveitando conceitos das metodologias tradicionais, a nova metodologia tornou-se mais completa e objetiva, fornecendo informações sofisticadas para assistir ao constante processo decisório, exigência corrente do peculiar setor bancário brasileiro. A questão que este trabalho procurará abordar está relacionada com a forma de avaliação dos custos administrativos nos bancos brasileiros e o emprego da informação de custos como ferramenta de apoio à decisão e de mensuração do desempenho em ambientes de alta tecnologia administrativa. Analisar-se-á, também, o estado de desenvolvimento científico e tecnológico das análises de custos de produtos e serviços bancários no Brasil.

Palavras-chave:

Área temática: MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR FINANCEIRO

**IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO PARA
MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO FRENTE À REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO
SETOR FINANCEIRO**

Prof. Jaime de Souza Oliveira - Economista – Usp / Mestre em Administração e Planejamento
Fundação Escola de Comércio “Álvares Penteado” – Avenida da Liberdade, N.º 532, São Paulo, SP, Cep
01502-001 - Fone Celular: (11) 9369-5557 – E-Mail: jaime.so@fecap.br – Coordenador do Curso de
Administração e Professor Titular

Área Temática (9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR FINANCEIRO

IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO FRENTE À REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SETOR FINANCEIRO

Área Temática (9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR FINANCEIRO

RESUMO:

As características singulares dos bancos brasileiros, na realização das suas atribuições sociais, além das de intermediário financeiro, produziram uma estrutura burocrática ampla e difusa, para melhor relacionamento com a sociedade. Apesar de sua magnitude, extensão e intensidade, a estrutura do Sistema Bancário Brasileiro é extremamente ágil e eficiente, pois recebe importantes investimentos em tecnologia e treinamento, que promovem estas instituições para a vanguarda no emprego de novas ferramentas negociais. No entanto, toda esta estrutura representa despesas, as quais são cobertas pelas receitas geradas pelos produtos e serviços à disposição da sociedade. Neste contexto, os bancos introduziram métodos para acompanhamento dos custos administrativos de seus produtos e serviços, a fim de monitorar os parâmetros e resultados de cada negociação e de cada cliente. Alguns bancos adequaram os métodos tradicionais às suas necessidades, buscando informações mais apropriadas para os elementos com os quais lidam. Foi desse modo que desenvolveu-se uma nova metodologia de custeio, concebida por técnicos brasileiros para as necessidades de seus bancos. Aproveitando conceitos das metodologias tradicionais, a nova metodologia tornou-se mais completa e objetiva, fornecendo informações sofisticadas para assistir ao constante processo decisório, exigência corrente do peculiar setor bancário brasileiro. A questão que este trabalho procurará abordar está relacionada com a forma de avaliação dos custos administrativos nos bancos brasileiros e o emprego da informação de custos como ferramenta de apoio à decisão e de mensuração do desempenho em ambientes de alta tecnologia administrativa. Analisar-se-á, também, o estado de desenvolvimento científico e tecnológico das análises de custos de produtos e serviços bancários no Brasil.

Metodologias Tradicionais de Apuração de Custos - Alguns autores até há pouco tempo ainda questionavam a aplicabilidade da contabilidade de custos em empresas não - industriais, devido a ausência de estoques nestas. Porém, “com o advento da nova forma de usar a Contabilidade de Custos, ocorreu seu maior aproveitamento em outros campos que não o industrial. No caso de instituições não tipicamente daquela natureza, tais como instituições financeiras, onde seu uso para efeito de Balanço era quase irrelevante, pela ausência de estoques, passou-se a explorar seu potencial para o controle e até para as tomadas de decisões. É hoje relativamente comum encontrar Bancos utilizando-se da Contabilidade de Custos”¹. Muccillo Netto, ao tratar de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras, faz referência ao modelo de custos, o qual possibilita a avaliação do resultado operacional. Segundo este autor, esse modelo preocupa-se em identificar a origem das despesas administrativas, provenientes de centros de resultados ou de centros de custos, para, posteriormente, associá-las aos centros de resultados, aos produtos e serviços e, se desejar-se, aos clientes da instituição. A rigor, o modelo de custos pode ser visto como um sistema de custos que, na prática, envolverá a necessidade de se optar por um sistema e um método de custeio, absorção ou

¹ MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1990, p. 22.

custeio variável². Muccillo cita as obras de Hastings e Lamy sobre o assunto, não se aprofundando no tema. Os dois importantes trabalhos sobre custos bancários, citados por Muccillo Netto, foram publicadas, na década de 80, pelo Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, órgão da Federação Brasileira das Associações de Bancos. Primeiramente, foi publicado, em 1986, o livro **Sistemas de Custos Bancários. Conceituação, Montagem e Uso** de David F. Hastings³, que estabeleceu os conceitos iniciais relativos à matéria de custos para o setor bancário brasileiro. Pioneira no Brasil, esta obra tratou, além da definição conceitual, da elaboração de propostas de Sistemas de Custos para bancos, abordando análises gerenciais de produtos, serviços, clientes e unidades, inclusive apresentando algumas possibilidades do emprego das informações geradas. Em seu trabalho Hastings defende o emprego do sistema de custo por absorção como o mais adequado às singularidades características do setor bancário brasileiro. Mais tarde, em 1988, o Instituto Brasileiro de Ciência Bancária publicou um novo trabalho a respeito do assunto, **Custo de Produtos e Serviços Bancários**, de Roberto Lamy⁴. Em sua obra, Lamy aborda o tema de forma mais restrita, direcionando sua pesquisa para uma linha relacionada à apuração de custos de produtos. Tal limitação impôs conseqüentemente um caráter mais profundo ao estudo desenvolvido, de tal modo que este apresenta um modelo metodológico rico em conceitos, informações e possibilidades de aplicação. Distintamente de Hastings, Lamy encontra no sistema de custo direto o meio mais adequado para apuração de custos de produtos e serviços bancários. George Leone conceitua o sistema de custo por absorção como “aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos incorridos, sejam estes custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do critério é revelador dessa particularidade, ou seja, o procedimento é fazer com que cada produto ou serviço absorva parcela dos custos diretos e indiretos. As despesas indiretas são absorvidas totalmente pelos produtos por meio de exercícios de rateio, não importando a natureza dos itens de custo que formam essa coletividade denominada despesas indiretas. Os exemplos mais práticos sempre contarão com a aplicação das taxas de absorção ou taxas predeterminadas”⁵. Ainda segundo Leone, outro critério para apuração de custos é o sistema de custo direto ou variável, que “apesar de ser um critério mais adequado, que reflete melhor as operações, que está imune aos problemas de rateio, porque não tolera essa prática, não é ainda preceito contábil geralmente aceito”⁶. Para John Tracy, “não há dúvida que a apuração de custo por absorção é o método geralmente aceito de contabilidade para os custos fixos, para a finalidade de avaliação de estoques, para a determinação do lucro que aparecerá nas demonstrações financeiras legais e para a determinação do lucro real”⁷. Para Eliseu Martins “Custeio significa Método de Apropriação de Custos. Assim, existem Custeio por Absorção, Custeio Direto etc. 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. Não é um princípio contábil propriamente dito, mas uma metodologia decorrente deles, nascido com a própria contabilidade de custos”⁸. Retornando ao âmbito do setor bancário brasileiro, pode-se verificar as vantagens e desvantagens da aplicação de cada critério a partir das posições antagônicas de Hastings e Lamy.

² MUCCILLO NETTO, João. *Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras*. Tese apresentada à FEA/USP, para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1989, p. 104.

³ HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários. Conceituação, montagem e uso*. São Paulo, Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1986.

⁴ LAMY, Roberto. *Custo de produtos e serviços bancários*. 2ª. ed. São Paulo, IBCB, 1987.

⁵ LEONE, G. S.G. *Custos. Planejamento, implantação e controle*. 2ª. ed. SP, Atlas, 1989, p.238.

⁶ LEONE, George S. G., op. cit., p.229.

⁷ TRACY, J.A. *Fundamentals of management accounting*. New York, John Wiley & Sons, 1976, p. 454.

⁸ MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1990, p. 38.

Para Lamy, no sistema de custo direto ou variável os custos somente serão fixos, aqueles que não variam com o volume de atividade, ou variáveis, aqueles que variam diretamente com o volume de atividade. Os custos variáveis serão contabilizados no custo de produção enquanto que os custos fixos serão globalmente lançados contra os resultados obtidos no período, o que fornece a medida de **margem de contribuição**. O sistema de custo por absorção indica basicamente os custos relacionados com a produção, independente do seu comportamento diante do volume de atividade, são capitalizados ou debitados diretamente aos processos de produção. Lamy afirma que seu modelo não se enquadra perfeitamente em nenhuma das duas definições acima, uma vez que é uma aplicação específica para o setor bancário. Porém, está bem mais próximo do sistema de custo direto. Para justificar a sua opção por um modelo mais próximo do sistema de custo direto, Lamy tece um conjunto de críticas apontando as desvantagens da adoção do sistema de custo por absorção pelo setor bancário: “Entende-se que a filosofia de custo por absorção traz as seguintes desvantagens às instituições financeiras: (a) Não permite uma administração por produtos, pois confunde o conceito de centro de responsabilidade, ou seja, análise de unidade com a de produto; (b) Considera a totalidade dos custos como fixos, o que não é verdade, já que muitos bancos têm sistemas de dimensionamento de mão-de-obra com base em volumes processados, o que vem mais uma vez provar que o custo de mão-de-obra (principal despesa dos bancos) está muito mais próximo de ser considerado variável do que fixo; (c) Torna o custo unitário do produto algo de difícil utilização, pois não permite o conhecimento dos componentes do custo e nem o que o está tomando mais caro; (d) Sua execução depende da listagem completa de produtos, o que se torna difícil pela extensa gama, podendo fazer com que um produto arque com o custo de outro; (e) Por tratar com os produtos de uma só vez, faz com que a redução de custos, ou a redução de volumes, de um deles, altere os custos dos demais; (f) Não permite a avaliação da forma de processamento do produto, pois não se detém em particularizar as atividades envolvidas”⁹. Concordando com Lamy, Nobs considera que “a noção de custos fixos tomou-se um anacronismo nas principais empresas do setor financeiro”¹⁰. As críticas elencadas são extremamente severas e merecem um exame mais cauteloso de suas implicações, porém esta análise será feita mais adiante, no desenvolvimento deste trabalho.

Hastings, que desenvolveu seu modelo baseado no custo por absorção, chega a sustentar as críticas formuladas por Lamy ao afirmar que o sistema de apuração de custos administrativos por produto baseado na apuração de custos por absorção preocupa-se mais com a visão ampla de custos, abrangendo simultaneamente todos os produtos, do que com a visão profunda dos detalhes dos custos de um determinado produto. Apesar disso, Hastings sustenta sua posição baseado numa filosofia de apuração de custos por absorção total, ou seja, as formulações de custo apresentadas em seu livro seguem a orientação de que todos os centros de responsabilidade e todos os produtos devem absorver a totalidade dos custos incorridos pela organização. Segundo Hastings, no sistema de custo variável ou direto os centros de responsabilidade e os produtos arcam com os custos que lhes são diretamente associáveis e que variam proporcionalmente à produção. Para estes custos, na filosofia de absorção total de custos, os excessos de receitas sobre os custos apontados para determinado centro de responsabilidade ou produto constituem lucro da organização, enquanto que sob a filosofia do sistema de custo variável, tais excessos constituem margem de contribuição à cobertura dos custos fixos da organização, compondo lucro apenas se a somatória das margens de contribuição ultrapassar o total dos custos fixos, total esse que pode ser desconhecido dos diversos centros de responsabilidade. Para apontar a inadequabilidade do sistema de custo direto ou variável para o setor bancário, Hastings apresenta razões importantes e consistentes com a prática observada em tal ambiente: A filosofia do sistema de custo variável

⁹ LAMY, Roberto, op. cit., p.31.

¹⁰ NOBS, Charles H. *New set of power tools needed for cost-cutting efficiency. The Bankers, Boston*, v.176, n° 3: 5, may/jun 1993.

apresenta-se inadequada para o ambiente das instituições financeiras, na opinião do mencionado autor, ‘principalmente pelas seguintes razões: 1º) Os custos administrativos em bancos são, na sua quase totalidade, invariáveis dentro de determinadas escalas, bastante amplas por sinal, de produção. Assim, o sistema de custo variável carece de bases de apuração no ambiente bancário; 2º) No ambiente industrial, os Centros Decisórios de Produção e de Colocação de Produtos estão muito próximos um do outro, em termos organizacionais e, geralmente, em termos físicos, freqüentemente chegando a se confundir, constituindo um Centro Decisório único. Nessa situação, a **Consciência de Custos**, isto é, o conhecimento do Custo Total da Produção, será sempre razoavelmente cristalina, ainda que não se disponha de detalhes sobre os Custos Fixos. A organização das instituições financeiras, pelo menos no Brasil, por outro lado, que descentraliza o processo decisório sobre a Colocação dos Produtos, através de dezenas ou centenas de Agências, enquanto centraliza o processo decisório da Produção, com base em Centrais de Processamento, dificulta ou mesmo impede a plena **Consciência de Custos** se esta não for propagada formalmente. Assim, no resguardo da rentabilidade da organização como um todo, a Absorção Total de Custos apresenta-se mais vantajosa”¹¹. Será visto adiante, neste estudo, que as críticas mencionadas são bastante razoáveis e quando somadas a um conjunto de benefícios e vantagens proporcionados pelo sistema de custos por absorção, que serão apontados *a posteriori*, verifica-se a adequabilidade deste sistema para aplicação no setor bancário brasileiro. Apesar do sistema de custo variável não ser recomendado para o setor bancário, Hastings aproxima-se sutilmente de tal modelo ao classificar os custos segundo a sua origem e controlabilidade, ou seja, estabelece uma composição de custos que permite aos Centros de Resultado conhecerem suas possibilidades de gestão sobre estes. Dessa forma, os custos são classificados em: **Imediatos**, quando ocorrem no próprio Centro de Responsabilidade e a gestão é exclusiva deste; **Remotos**, quando ocorrem em áreas diferentes e a gestão é compartilhada entre estas; e **Over Head**, quando a origem e a responsabilidade são exclusivas de outras áreas.

Uma Metodologia Alternativa – No tópico anterior foram apresentados, em linhas gerais, os dois principais modelos de apuração de custos de produtos e serviços bancários empregados atualmente pelas instituições financeiras brasileiras. Os elementos que orientam a decisão de cada instituição financeira pela adoção de um modelo ou outro estão associados ao seu grau de disponibilidade de informações, ao nível de automação bancária e aos recursos das áreas de custos e organização e métodos. O sistema de custo direto é preferido nas instituições financeiras com menor grau de informação e automação, pois baseia-se fundamentalmente em dados colhidos ao longo do fluxo do processo do produto, que estão à vista do analista de custos. No sistema de custo por absorção tais dados não são representativos, pois o sistema é basicamente contábil e utiliza apenas tempos e quantidades, dos produtos e serviços, como ponderadores para alocação dos custos. Neste modelo é preciso alto grau de informatização da instituição financeira, pois serão necessários dados quantitativos mensais relativos a todos os produtos e serviços oferecidos ao mercado e informações produzidas por um sistema de contabilidade gerencial, Sistema de Custos por Centro de Responsabilidade, desenvolvido paralelamente à contabilidade fiscal normalizada pelo Banco Central. Porém, existem algumas instituições financeiras que desenvolveram modelos híbridos, ou seja, aproveitaram as características favoráveis de ambos os modelos para criar um terceiro. Talvez a explicação para tal fato esteja também relacionada com a história do desenvolvimento da informática e do crescente emprego da automação bancária, que com o tempo passou a disponibilizar maior quantidade de dados. Assim, num primeiro momento as instituições financeiras adotaram o modelo de apuração de custo direto, por exigir menos esforço para implantação e manutenção, e quando passaram a produzir dados gerenciais em maior escala, em razão da crescente informatização do setor bancário, assimilaram este conjunto de dados e construíram um sistema de custos mais abrangente, sem prescindir do grau de detalhamento conquistado pelo projeto anterior. Foi dessa forma que surgiram sistemas que integram a

¹¹ HASTINGS, David F., op. cit., p.132.

descrição minuciosa do processo como um todo e a abordagem contábil-gerencial, aquela característica do sistema de custo direto e esta referente ao sistema de custo por absorção total. (a) **Contribuição do Sistema de Custo Direto** – a **cronoanálise** permite conhecer com detalhes a rotina de cada produto e serviço bancário e os recursos despendidos durante o processo. Tal forma de avaliação de processos possibilita a introdução de políticas estratégicas e operacionais com a finalidade de adequar os meios produtivos, a capacidade instalada e os insumos empregados às necessidades operacionais da empresa e às imposições do mercado. Áreas são reestruturadas e fluxogramas reprogramados, empregando-se tecnologia e reduzindo custos, com o objetivo de otimizar o resultado da empresa. Atualmente, a modernização das instituições financeiras passa pela capacitação e profissionalização de seus funcionários para a realização de negócios e a **redução ou a eliminação de atividades administrativas através da automação**. Neste segundo aspecto, é de suma importância conhecer quantitativa e qualitativamente os recursos empregados na realização das rotinas de trabalho, pois somente assim se poderá direcionar os esforços para os **pontos de estrangulamento** e, dessa forma, maximizar os investimentos e recursos da empresa, obtendo melhores níveis de produtividade e rentabilidade. O profundo conhecimento das rotinas dos produtos e serviços bancários, através dos seus respectivos fluxogramas, é proporcionado por um adequado trabalho de organização e métodos, empregando-se **técnicas de cronoanálise**. Tal estudo é elemento fundamental adotado nos modelos de custo direto. (b) **Contribuição do Sistema de Custo por Absorção Total**: a preocupação com o **universo da empresa**, fundamentada na análise de todas as áreas e suas respectivas relações e implicações com o produto ou serviço bancário, principalmente no que tange à formação do custo total unitário. Nesta óptica, o relevante é que a participação de cada uma das áreas da empresa seja revelada, inclusive com informações sobre a origem e a controlabilidade dos custos. Distintamente do sistema de custo direto, o sistema de custo por absorção tem como característica a **amarração contábil**, ou seja, as despesas totais de um determinado período são alocadas a todos os produtos do Banco. Se forem somados os produtos das quantidades pelos custos unitários de cada um dos produtos e serviços bancários ter-se-á como resultado a despesa total do Banco antes do início do processo de alocações dos custos dos produtos. Esta característica, da **amarração contábil**, garante ao modelo a necessária consistência do ponto de vista da contabilização gerencial. Assim, observa-se que em muitos bancos, seja por questões relacionadas ao desenvolvimento dos sistemas de custos, seja por necessidades estratégicas, adotou-se um modelo híbrido, integrado pelos aspectos positivos dos dois modelos expostos. Atende-se, dessa forma, aos anseios dos analistas de organização e métodos, responsáveis pela avaliação dos métodos e padrões de trabalho e seus respectivos graus de produtividade, e às necessidades dos analistas de custos e orçamentos, que produzem informações dentro dos limites estabelecidos por convenções da contabilidade gerencial, como por exemplo quanto ao aspecto da **consistência**, e subsidiar as áreas relacionadas com o mercado na formação das tarifas bancárias.

O Modelo Híbrido de Apuração de Custos de Produtos e Serviços Bancários (MHC) – Este modelo baseia-se nos aspectos mais interessantes e objetivos dos dois modelos descritos anteriormente e busca atender de forma eficiente às atuais necessidades das instituições financeiras brasileiras. A integração mencionada resulta na construção de uma estrutura de custos composta dos seguintes elementos: a) descrição das rotinas de trabalho e estabelecimento de métodos e padrões; b) mensuração das atividades através da cronoanálise e outras técnicas de quantificação dos recursos e insumos empregados; c) emprego de técnicas de estatística para controle dos dados que serão inseridos no sistema de custos; d) correção dos dados médios e cálculo do tempo padrão; e) apuração dos custos por centro de responsabilidade; f) quantificação dos produtos e serviços cujos custos serão apurados através de um módulo estatístico; g) cálculo do nível de absorção dos custos aos produtos e serviços do banco; h) apuração dos custos dos produtos e serviços bancários. **(A) Análise Comparativa - Custo Direto x Custo por Absorção**: o custo direto apresenta uma variável que se destaca em relação às demais, o **tempo-padrão**. No custo por absorção são importantes as variáveis **tempo-padrão** e

quantidade processada, cujo produto resulta no **volume de serviço processado**. Verifica-se que as diferenças entre os sistemas de custos diretos e por absorção estão relacionadas à magnitude dos vetores presentes em cada um, ou seja, o tempo-padrão no sistema de custos direto e o volume de serviço, produto das variáveis tempo-padrão e quantidade, no sistema de custo por absorção. Outro fator a ser destacado é o custo indireto, variável somente considerada no sistema de custos por absorção. O sistema de custos diretos, como o próprio nome deixa claro, considera em sua composição apenas os custos diretos. **(B) Modelo Híbrido de Apuração de Custos:** este modelo é uma composição dos outros dois sistemas de custos, porém é interessante tecer algumas considerações sobre o modelo híbrido de apuração de custos: a) Através do conceito de **custo direto mensurado**, este modelo procura avaliar objetivamente tudo o que for possível de ser medido, aproximando-se dessa forma do sistema de custo direto. b) Ao aplicar o conceito de **custo direto alocado**, busca transferir aos produtos as despesas das áreas de processamento da produção de forma relativamente objetiva, pois associa a despesa ao volume de serviço de cada produto processado e apura o custo deste produto a partir da sua respectiva quantidade. Neste aspecto, são respeitados os conceitos gerais de ambos os sistemas de custos tradicionais, pois as despesas são rateadas segundo o volume de serviço e os custos apurados a partir das suas quantidades. Porém, mesmo neste ponto, o modelo híbrido aproxima-se mais do sistema de custo direto, pois elimina dos custos unitários possíveis **níveis de ociosidade** que possam ocorrer durante a produção, cautela não observada pelo sistema de custo por absorção, que exige o conhecimento de todos os produtos e serviços do banco para efetivar-se. Conforme se salientou anteriormente, a palavra **ociosidade** deve ser considerada num sentido mais amplo, ou seja, produtos que não são avaliados pelo sistema de custos ou ociosidade propriamente dita. No primeiro caso, a parcela das despesas relativas aos produtos **esquecidos** pelo sistema de custo por absorção são distribuídas sobre os demais produtos, gerando custos unitários superestimados. Por isso, é pré-requisito deste sistema o conhecimento de todos os produtos e serviços do banco a ser analisado e suas respectivas quantidades. c) finalmente, ao considerar o **conceito de custo indireto** procura absorver sobre os produtos as despesas oriundas das áreas administrativas. Deste modo, consegue oferecer a consistência requerida pela contabilidade através da propriedade vulgarmente denominada de **amarração contábil**, ou seja, procura-se transferir para os produtos todas as despesas administrativas do banco, de tal forma que multiplicando-se todos os custos unitários pelas respectivas quantidades dos produtos será obtida a despesa administrativa total do banco. É por isso que o sistema de custo por absorção necessita conhecer a totalidade dos produtos do banco para poder ser implantado. No caso do modelo híbrido, ao se multiplicar os custos unitários pelas respectivas quantidades dos produtos e serviços do banco não se obterá o total das despesas administrativas do banco, porém a diferença é verificada e explicada através dos demonstrativos analíticos do sistema, conforme visto anteriormente. Como se pode verificar, o modelo híbrido de apuração de custos agrega maior número de informações e de forma detalhada, dando confiabilidade aos números de custos apurados. Além disso, possui também a consistência necessária para atender aos “preceitos contábeis geralmente aceitos”¹². Este modelo tem sido sugerido para os bancos por privilegiar a obtenção do custo final unitário dos serviços ou produtos, subsidiando assim a formação dos preços ou tarifas. Talvez estas características sejam os fatores preponderantes que levam boa parte dos bancos brasileiros a implementar o modelo híbrido de custos de produtos e serviços bancários, abandonando assim os modelos tradicionais.

A Reestruturação do Setor Bancário através da Inserção Tecnológica – A queda da inflação obrigou as instituições bancárias a buscarem a readequação de suas estruturas. Entre as diversas possibilidades verificam-se os processos de fusão e incorporações, inclusive sob a supervisão do governo, preocupado em garantir o ajuste necessário para manter a estabilidade dos bancos e a confiança no setor. Entre as medidas adotadas pelos bancos brasileiros, verificam-se substanciais investimentos em informatização, redução do

¹² LEONE, George S. G. , op. cit., p.229.

número de funcionários e a redefinição da área de atuação. Neste último aspecto, revela-se “a impossibilidade de que bancos com pequena rede de agências enfrentem concorrência com grande bancos de varejo, na busca de clientes de pequena capacidade financeira”¹³. Para os bancos de varejo a tendência não prevê a necessidade de uma grande rede de agências, com a finalidade de atender fisicamente os clientes. O importante passa a ser a definição de um leque de produtos e serviços específicos, a formação de uma equipe bem preparada de funcionários voltada para a realização de negócios e a introdução de sistemas de atuação e controle que possibilitem ao banco atender as renovadas necessidades de seus clientes, assim como na elaboração de seu planejamento estratégico. Os pequenos bancos deverão atuar cada vez mais centrados em nichos específicos, através da formação de uma carteira de clientes que realizem negócios de valores elevados. Em situações específicas poderão atuar conjuntamente com os bancos que possuem vasta rede de agências, como por exemplo para realizar o serviço de cobrança. Com os altos níveis de compulsório e a redução dos prazos das operações de crédito, medidas introduzidas logo após a implantação do Plano Real com o objetivo de controlar a demanda agregada, começou a ocorrer um crescente processo de desintermediação financeira no Brasil, ainda que num ritmo muito tímido se comparado à tendência observada em âmbito mundial. “A perda de receitas com a desintermediação financeira tem levado os bancos a se reposicionar, reforçando a área de investimentos e de mercados de capitais, atividade que inclui desde a colocação de papéis de empresas no Exterior para captação de recursos e gestão de fundos até assessoria em processos de fusão de empresas. Esse é um movimento inevitável, segundo os profissionais do sistema bancário, diante da expectativa de queda gradual das taxas de juros. A desintermediação financeira é uma tendência mundial e se consolida no País. Em vez de financiar recursos nos bancos pagando altas taxas de juros, as grandes empresas vêm substituindo esses empréstimos pela captação de recursos no Exterior. Com a provável queda nas taxas de juros, a tendência é ter um mercado de capitais mais forte. As empresas passarão a buscar no mercado de capitais recursos para financiar investimentos de médio e longo prazos e só deverão usar os financiamentos bancários para atender às necessidades mais imediatas, como capital de giro”¹⁴. Com o advento do Plano Real, e apesar da redução de pessoal observada nos dez anos anteriores, o processo de reestruturação do setor bancário continuou com novas demissões, a fim de adequar seus custos a um cenário de estabilidade monetária. Os vigorosos investimentos em informática em 1995, “cerca de US\$ 5 bilhões”¹⁵ e as prováveis fusões no setor são fatores que contribuirão na redução do quadro de pessoal dos bancos. O forte processo de automação bancária criou o banco virtual, uma tendência sem volta para o setor financeiro.

Os Custos Bancários no Novo Contexto Sócio-Econômico e Tecnológico – Segundo Joseph Roosevelt, especialista em custos e informações gerenciais para instituições financeiras, “se os bancos soubessem calcular corretamente o custo de seus produtos e o retorno obtido por clientes verificariam que muitos deles apenas lhe trazem prejuízo. A culpa não é dos clientes, mas sim dos bancos que, em sua maioria desconhecem como avaliar seus custos e encontrar soluções. Qualquer cliente pode dar lucro. Os bancos norte-americanos começaram a cuidar desses assuntos com a competição detonada pela desregulamentação do sistema financeiro norte-americano. E somente nos últimos anos, começaram a ser desenvolvidas técnicas de apuração de custos e gerenciamento dos sistemas de informações. A lucratividade não é uma questão apenas de calcular o custo de atendimento de cada cliente em função das operações que realiza ou dos canais de distribuição. É necessário também calcular o custo de cada produto”¹⁶. Outro aspecto que tem revelado a importância do sistema de custos para qualquer empresa é o processo de globalização da economia e da produção. Mudanças

¹³ MAIA, Carlos Donizeti Macedo & AUDI, Maria Tereza de Oliveira. O sistema financeiro na busca de uma nova arquitetura. *Jornal do Economista*. São Paulo, nº 85, Fevereiro de 1996.

¹⁴ BARRETO, Carlos A. P. Investimentos e mercados de capitais ganham reforço. *OESP*, SP, 11/08/96.

¹⁵ SILVA, Salete. Perfil de bancário muda com automação e fusões. *OESP*, 04/12/1995.

¹⁶ ROOSEVELT, J. Bancos perdem dinheiro por não calcular custos. *Gazeta Mercantil*. SP, 25.10.95.

e melhorias tiveram que ser adotadas para que as empresas pudessem manter-se inseridas num mercado cada vez mais competitivo. Para Adalberto Fázio, especialista em custos, “nunca foi tão importante para os administradores a necessidade de entender 100% o que está acontecendo com a sua empresa, a fim de identificar e corrigir imediatamente a ocorrência de fatores que possam causar a perda de competitividade. Há que se olhar mais cuidadosamente para dentro da empresa, de onde saem a maioria dos custos dos produtos, sejam eles eficientes ou não, agreguem ou não valores em função daquilo que o cliente quer receber e a concorrência está oferecendo. Deve-se responder as seguintes perguntas: Deve-se continuar operando com determinado produto? Quais produtos são rentáveis ou não para os negócios da empresa? O que fazer para reduzir custos, visando melhorar a lucratividade de determinada linha de produto? Quando terceirizar? Quais são as perspectivas da empresa a curto e médio prazos? Como estão os custos em relação aos preços que o mercado está disposto a pagar? Diante dessas indagações, o estudo sobre custos passou a ser de fundamental importância dentro do processo de análises e tomadas de decisões estratégicas na empresa, principalmente agora quando a estabilidade do real fez com que a área contábil voltasse a apresentar números mais compreensíveis e confiáveis, sem as influências terríveis de índices inflacionários elevados. Todas as áreas da empresa precisam dispor de instrumentos e informações gerenciais. Devem também participar do processo de formação de custos dos produtos. Ao contrário do que muitos administradores financeiros pensam, a transparência dos custos tem como principal benefício a ajuda na identificação das atividades principais, secundárias e auxiliares, possibilitando mensurar seu peso no custo real de todos os produtos. A experiência tem mostrado que quando se detalham os custos dos produtos em suas várias etapas até o custo total, fica muito mais fácil conscientizar todas as áreas sobre o peso de suas atividades, fazendo com que os responsáveis por essas áreas se juntem aos demais como parceiros. Basta apenas munir-los de informações confiáveis e claras, e caberá aos profissionais de controladoria e custos ensinar os demais colegas a entender os aspectos ligados aos custos, esclarecendo-lhes o que significa cada componente e quais suas implicações nos resultados dos produtos. Profissionais de controladoria e custos, que na maioria das vezes são contadores, administradores ou economistas, vão se inteirar junto com os técnicos e também passarão a entender melhor as atividades responsáveis pela formação dos custos dos produtos”¹⁷. Para Gregor, “o caminho gerencial para enfrentar as questões de custos de produtos e serviços em bancos envolverá cada vez mais informações sofisticadas de custos”¹⁸.

Aplicações das Informações de Custos no Novo Contexto – Quando as organizações bancárias necessitam de informações precisas para alimentar o processo decisório no que diz respeito à formação de preços, lucratividade do produto, comprar ou fazer novos investimentos, verifica-se a necessidade de um eficiente e confiável sistema de custos, que necessariamente enfoque clientes, unidades e produtos ou serviços bancários. Entre estes três enfoques, Lamy sugere que “a implantação de custos de produtos em bancos pressupõe uma política orientada para produtos. Sendo que tal política permite visualizar o retorno que o produto está fornecendo ao conglomerado; os resultados de alterações no produto ou no mercado; o custo de um novo produto a ser lançado; e, também, aquilo que costuma-se chamar de economias potenciais, ou seja, custos que poderiam ser evitados com um fluxo mais racional. Atualmente, o custo de produto começa a fornecer informações também para repasses de custos entre empresas fiscais e para análise de resultados de agências”¹⁹. Apesar da vasta amplitude da utilização de custos de produtos em bancos, Lamy destaca algumas aplicações mais relevantes: subsídio para formação das tarifas bancárias, cálculo de valores mínimos e análise de custo-benefício. No entanto, Eliseu Martins pondera afirmando que “o problema de decidir o preço a ser fixado

¹⁷ FÁZIO, Adalberto. Quem responde pelos custos da empresa? O Estado de São Paulo, 12.06.96.

¹⁸ GREGOR, William T. & MARA, John P. Containing costs through new distribution systems. *The Bankers*, Boston, v.176, n° 3:28, may/jun 1993.

¹⁹ LAMY, Roberto. *Custo de produtos e serviços bancários*. 2ª. ed. São Paulo, IBCB, 1987, p.39.

não é tarefa para solução só com dados de custos, necessário se toma uma gama de informações sobre o mercado para que se possa, casando informes internos com externos, optar pelas decisões mais corretas. Também nessa hora a contribuição marginal é de vital importância. Das diversas opções de preço e quantidade, interessa a que maximiza a margem de contribuição total, e não a receita total, desde que para qualquer dessas alternativas o custo fixo se mantenha inalterado”²⁰. Segundo Lamy, “a tarifa é um redutor de volumes. Porém, os custos não são reduzidos na mesma proporção devido aos custos fixos. Ao contrário, o custo unitário torna-se maior, obrigando o banco a selecionar sua clientela e determinar o valor mínimo a ser aceito na negociações. Os custos unitários estão sujeitos a oscilações devido às alterações de volume, por isso deve-se determinar valores mínimos, a fim de não trabalhar na faixa de prejuízo. A política de valores mínimos tem como objetivo evitar a entrada de operações com resultados deficitários. Quando a tarifa não cobre integralmente os custos, seu resíduo deverá ser coberto por um *float* ou spread que determinará o valor mínimo de operação daquele produto”²¹. A partir das informações de custos e dos benefícios gerados pelos produtos também podem ser tomadas decisões quanto a revisão ou a redução dos custos, através da percepção de áreas ou recursos que estejam onerando o processo, portanto passíveis de racionalização. Também são possíveis análises de custo, volume e lucro, a fim de subsidiar decisões em relação ao incremento ou ao desestímulo do produto sob avaliação. Conforme Iudícibus, “de grande relevância para todos os níveis de gerência tem sido o bom aproveitamento de noções de custo para dissecar a anatomia da estrutura de custos da empresa e acompanhar os relacionamentos entre as variáveis de volume e variações de custos, e portanto de lucro”²². Segundo Lamy, “a existência de determinados custos que variam com as quantidades produzidas ou comercializadas, enquanto outros permanecem constantes, resultou no surgimento de técnicas de análise da relação custo, volume de produção e lucro ou análise de ponto de equilíbrio. Este tipo de análise é essencial: na decisão sobre produtos não rentáveis a um dado volume, se incrementado, podem resultar em produtos viáveis; na redução de custos de produtos de acordo com critérios de prioridade definidos pela análise de volumes; na otimização do *mix* de produtos, dados os volumes e lucros parciais de cada um deles etc. As principais decisões tomadas com base nas análises de custos, volumes e lucro de produtos são basicamente: Incremento de produtos: o resultado unitário seja comparativamente superior à média ou o produto cujo o volume não tenha diluído suficientemente o custo fixo a ele agregado; Desestimular produtos: os custos variáveis por unidade de produto, por exemplo, superem os benefícios unitários. Assim, qualquer aumento de volume vai elevar o prejuízo. Não há, neste caso, ponto de equilíbrio e os custos fixos nunca serão cobertos; Criar novos produtos: análise antecipada com a finalidade de avaliar a provável performance do produto a ser lançado. Este tipo de análise normalmente amplia as chances de sucesso dos novos produtos ou mesmo a inibição de seu lançamento”²³. Neste último caso, segundo Gillis, “os custos residuais não são considerados no estágio inicial de evolução do produto, pois se assim fosse o cálculo do ponto de equilíbrio deste determinaria sua inviabilidade operacional”²⁴. O custo unitário de um produto recém lançado deve ser calculado segundo a potencialidade de produção dos recursos envolvidos e não considerando a despesa total realizada. Outras aplicações para as informações de custos de produtos e serviços bancários, como as sugeridas por David Hastings, tomam-se cada vez mais importantes na medida em que são utilizadas em sofisticados e complexos sistemas de informações gerenciais que visam subsidiar a realização de negócios e a formação de políticas mercadológicas. Neste sentido, ganha evidência cada vez maior as aplicações das informações de custos de produtos e serviços bancários em sistemas de avaliação de clientes. Tais instrumentos, cujo emprego tem-se aprimorado e ampliado nas instituições bancárias do mundo todo, visam acompanhar periodicamente a rentabilidade do cliente para com o banco, possibilitando

²⁰ MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1990, p. 207.

²¹ LAMY, Roberto, op. cit., p. 44.

²² IUDÍCIBUS, Sérgio. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1991, p. 129.

²³ LAMY, Roberto, op. cit., p.50.

²⁴ GILLIS, Ruth Ann & BIAFORE, Michael. Evaluating the outsourcing option: panacea or placebo? *The Bankers*, Boston, v.176, n° 3:13, may/jun 1993.

diagnosticar as suas necessidades potenciais, adequar-se ao mercado e estabelecer diretrizes com a finalidade de manter ou expandir qualitativamente sua base de clientes. Os sistemas de avaliação de clientes fornecem as quantidades de produtos e serviços consumidos por determinado cliente e os seus respectivos custos. A soma dos custos realizados com cada produto fornece o quanto este cliente utilizou-se da estrutura do banco e o respectivo custo total do cliente. Como contrapartida dos custos administrativos produzidos pelo cliente são consideradas as informações de receitas geradas pela permanência de recursos, pelas taxas de administração dos fundos de investimento, pelos prêmios de seguro, pela cobrança de tarifas etc. Verifica-se assim que o sistema de avaliação de clientes é na realidade um conjunto de informações que visam demonstrar as relações do cliente com o banco e os resultados ou reciprocidades por ele produzidos. As informações produzidas por um sistema de avaliação de clientes, em conjunto com os dados cadastrais destes, proporcionam à área de estudos mercadológicos importante material para a produção de análises por segmentação e, conseqüentemente, a elaboração de políticas e diretrizes para direcionamento dos produtos e serviços do banco. Os bancos de varejo podem utilizar-se deste instrumento para segregar seus clientes, ou seja: a) adotando políticas de ação global, que visem a redução de custos, para os clientes menos rentáveis, conduzindo-os para produtos mais simplificados e automatizados, como por exemplo o cartão magnético e o serviço de débito em conta, ressalta-se que “a evolução do esforço da redução de custos não deve comprometer a qualidade”²⁵; b) estabelecendo tratamentos personalizados para os clientes mais rentáveis ou com potencial para negócios, por meio da produção de relatórios gerenciais analíticos, contato direto com o cliente e a oferta de produtos modernos e eficientes, que vão ao encontro das suas necessidades. Hastings também sugere a aplicação das informações de custos no estabelecimento de pontos de equilíbrio que assegurem a rentabilidade mínima necessária em cada transação, a fim de garantir o equilíbrio global da empresa. Neste caso, o mecanismo que permite assegurar determinado nível de receita nas transações baseia-se em modelos que estabeleçam o equilíbrio entre custos e receitas. A rigor, este tipo de modelo usualmente assegura que as receitas serão, no mínimo, iguais aos custos, ou seja, que o resultado líquido de cada transação será igual ou superior a zero. A dificuldade de montar mecanismo deste tipo para as atividades bancárias reside no fato de que os custos e receitas dos produtos bancários não são variáveis harmônicas, no sentido de que os custos variam em função das quantidades, enquanto as receitas variam em função dos valores transacionados. Dessa forma, deve-se partir da condição fundamental de equilíbrio, ou seja: Custos = Receitas. Considerando-se também a cobrança de tarifas: $C - T = R$ (ponto de equilíbrio considerando-se a cobrança de tarifas; sendo, C = custos; R = receitas; T = tarifas. Enfim, deduz-se a receita a partir do volume monetário da transação, o tempo de permanência dos recursos no banco e a taxa de retorno obtida com tais recursos: $(C - T) = V \times i \times (p/d)$ (ponto de equilíbrio - formulação genérica, sendo, C = custos; T = tarifas; V = valor monetário da transação; i = a taxa mensal de retorno obtida com tais recursos; p = tempo de permanência dos recursos; d = número de dias do mês). A fórmula genérica de ponto de equilíbrio descrita tem várias aplicações na determinação dos limites operacionais de diversos produtos e serviços bancários, estabelecendo valores, prazos e tarifas mínimos, como por exemplo nas negociações envolvendo: abertura e manutenção de conta corrente; cobrança de títulos; arrecadação; folha de pagamento; etc. Preocupado em operar dentro dos limites econômico-financeiros determinados em situações de equilíbrio, Previtali afirma que “para uma correta administração dos resultados em uma empresa é muito importante um bom conhecimento da estrutura de seus custos”²⁶. Hastings ainda sugere algumas outras aplicações de custos, como por exemplo: em análises marginais; no estabelecimento de custos-padrão; análises do tipo custo x volume e lucro, análises de produtividade; em sistemas de informações gerenciais voltados para produtos, clientes ou unidades; etc.

²⁵ GILLIS, Ruth Ann & BIAFORE, op. cit.

²⁶ PREVITALI Jr., Hécio. Estimativa para calcular o ponto de equilíbrio. *Dinheiro Vivo*. São Paulo, n° 44, 28.10.96.

Considerações Finais – As características do sistema bancário brasileiro contemporâneo resultam, em grande parte, da conjugação de um conjunto de vetores históricos e sociais. Foi especialmente a partir da reformas de 1964/65, que o sistema financeiro brasileiro diversificou, ampliou e especializou-se, passando a atuar em áreas bem determinadas e específicas. Concomitantemente, os ativos financeiros foram ampliados de forma significativa, permitindo novas e maiores possibilidades para a formação de poupança, necessária para atender ao processo de intermediação e ao crescimento econômico. Desde então, o sistema bancário brasileiro cresceu expressivamente, atuando de forma significativa na economia e apoiando as crescentes exigências e necessidades das relações sócio-econômicas, ampliadas com o crescimento acelerado e a rápida urbanização verificadas no período. Os custos para implantação, manutenção e constante renovação da estrutura bancária foram inicialmente cobertos com a permanência dos recursos dos clientes em suas contas, principalmente durante a década de 80 e até meados da década de 90. Os bancos valeram-se das altas taxas de juros internos e da inflação para gerar a receita necessária à ampliação e manutenção de sua estrutura. Interessava aos bancos atrair um grande número de correntistas, que gerassem receita para cobrir seus custos, inclusive possibilitando ganhos de escala ao proporcionar a diluição dos custos fixos da estrutura instalada. Para tanto, ampliaram substancialmente a quantidade de serviços à disposição da coletividade, distanciando-se assim da sua função básica, a de intermediário financeiro. O governo também aproveitou-se da difusão da estrutura bancária para realizar sua arrecadação e o pagamento de benefícios, além de outras atividades administrativas. Portanto, os bancos brasileiros acabaram assumindo outras funções além de intermediários financeiros, ou seja, passaram a exercer funções de prestadores de serviços, de acordo com a demanda da coletividade e dos governantes. Mais recentemente, percebendo que as altas taxas de inflação não permaneceriam por muito tempo na economia e que as taxas de juros internos também seriam reduzidas sistematicamente pelo governo, os bancos brasileiros começaram a readequar suas políticas operacionais e suas estruturas administrativas através de uma série de ações conjuntas. Neste contexto, a questão da eficiência tomou-se extremamente importante para a sobrevivência e o desempenho do sistema bancário brasileiro. No entanto, a manutenção da gigantesca estrutura administrativa, a constante renovação tecnológica, a ampliação dos serviços e produtos para suprir as necessidades da sociedade, a permanente preocupação com a agilidade operacional e com a melhoria da qualidade no atendimento, imprescindíveis nos negócios do mundo moderno, e outras demandas do mercado brasileiro e mundial produzem sensíveis custos de desenvolvimento e manutenção para os bancos. Tendo em vista o tamanho da estrutura dos grandes bancos brasileiros e seus elevados níveis de investimento, verifica-se a importância de conhecer a composição das suas despesas em todos os seu aspectos e sob diferentes ópticas, ou seja, em relação as suas unidades, produtos e clientes. O estudo de custos de produtos e serviços em bancos ganha relevância quando se trata do sistema bancário brasileiro, cuja estrutura administrativa e os investimentos são peculiares em magnitude e expressão, e estão, em boa parte, voltados para a prestação de serviços à sociedade ou, então, para realização de operações financeiras de valores relativamente baixos. Em ambos os casos é de suma importância que os bancos avaliem adequadamente a rentabilidade oferecida pelo cliente e, se for o caso, exijam reciprocidades adicionais ou adotem a cobrança de tarifas a fim de buscar o equilíbrio desejado. Porém, em situações mais adversas os bancos deverão reavaliar sua estrutura, realizando investimentos e reduzindo custos, com a finalidade de adequar-se ao mercado. Os modelos tradicionais de apuração de custos de produtos e serviços bancários empregados pelas instituições financeiras são basicamente: o **sistema de custo direto** e o **sistema de custo por absorção**. Os elementos que orientam a decisão de cada instituição financeira pela adoção de um modelo ou outro está associado ao seu grau de disponibilidade de informações, ao nível de automação bancária e aos recursos das áreas de custos e organização e métodos. O sistema de custo direto é preferido nas instituições financeiras com menor grau de informação e automação, pois baseia-se fundamentalmente em dados colhidos ao longo do fluxo do processo do produto, que estão à vista do analista de custos. Enquanto que no custo por absorção tais dados não são representativos, pois o sistema é basicamente contábil e utiliza apenas tempos e quantidades, dos produtos e serviços, como

ponderadores para alocação dos custos. Neste modelo é preciso alto grau de informatização da instituição financeira, pois serão necessários dados quantitativos mensais relativos a todos os produtos e serviços oferecidos ao mercado e informações produzidas por um sistema de contabilidade gerencial, Sistema de Custos por Centro de Responsabilidade, desenvolvido paralelamente à contabilidade fiscal normalizada pelo Banco Central. Porém, existem algumas instituições financeiras que desenvolveram *modelos híbridos*, ou seja, aproveitaram as características favoráveis de ambos os modelos tradicionais para criar um terceiro. Surgiram então sistemas que integram ao mesmo tempo a descrição minuciosa do processo como um todo, característica do sistema de custo direto, e a abordagem contábil-gerencial, referente ao sistema de custo por absorção total. Do sistema de custo direto adotou-se a cronoanálise, que permite conhecer com detalhes a rotina de cada produto e serviço bancário e os recursos despendidos durante o processo. Tal forma de avaliação de processos possibilita a introdução de políticas estratégicas e operacionais com a finalidade de adequar os meios produtivos, a capacidade instalada e os insumos empregados às necessidades operacionais da empresa e às imposições do mercado. Áreas serão reestruturadas e fluxogramas reprogramados, empregando-se tecnologia e reduzindo custos, com o objetivo de otimizar o resultado da empresa. Atualmente, a modernização das instituições financeiras passa pela capacitação e profissionalização de seus funcionários para a realização de negócios e a redução ou a eliminação de atividades administrativas através da automação. Neste segundo aspecto, é de suma importância conhecer quantitativamente e qualitativamente os recursos empregados na realização das rotinas de trabalho, pois somente assim pode-se direcionar os esforços para os **pontos de estrangulamento** e, dessa forma, maximizar os investimentos e recursos da empresa, obtendo melhores níveis de produtividade e rentabilidade. O profundo conhecimento das rotinas dos produtos e serviços bancários, através dos seus respectivos fluxogramas, é proporcionado por um adequado trabalho de organização e métodos, empregando-se técnicas de cronoanálise. Tal estudo é elemento fundamental adotado nos modelos de custo direto. Do sistema de custo por absorção total assimilou-se a preocupação com o universo da empresa, fundamentada na análise de todas as áreas e suas respectivas relações e implicações com o produto ou serviço bancário, principalmente no que tange à formação do custo total unitário. Nesta óptica, o relevante é que a participação de cada uma das áreas da empresa seja revelada, inclusive com informações sobre a origem e a controlabilidade dos custos. Distintamente do sistema de custo direto, o sistema de custo por absorção tem como característica a **amarração contábil**, ou seja, as despesas totais de um determinado período são alocadas a todos os produtos do Banco. De tal forma que somando-se os produtos das quantidades pelos custos unitários de cada um dos produtos e serviços bancários ter-se-á como resultado a despesa total do Banco antes do início do processo de alocações dos custos dos produtos. Esta característica, da amarração contábil, garante ao modelo a necessária consistência do ponto de vista da contabilidade gerencial. No entanto, como assinalou-se anteriormente, muitos bancos desenvolveram modelos híbridos, ou seja, aproveitaram as características favoráveis de ambos os modelos tradicionais para criar um terceiro e aperfeiçoado modelo, que é uma composição dos outros dois sistemas de custos, porém com vários aspectos favoráveis, inovadores e objetivos, os quais são aduzidos pela sua própria concepção conceitual. Através do conceito de **custo direto mensurado**, procura avaliar objetivamente tudo o que for possível de ser medido, aproximando-se dessa forma do sistema de custo direto. Ao aplicar o conceito de **custo direto alocado**, busca transferir aos produtos as despesas das áreas de processamento da produção de forma relativamente objetiva, pois associa a despesa ao volume de serviço de cada produto processado e apura o custo deste produto a partir da sua respectiva quantidade. Neste aspecto, são respeitadas os conceitos gerais de ambos os sistemas de custos tradicionais, pois as despesas são rateadas segundo o volume de serviço e os custos apurados a partir das suas quantidades. Porém, mesmo neste ponto, o modelo híbrido aproxima-se mais do sistema de custo direto pois elimina dos custos unitários possíveis níveis de ociosidade que possam ocorrer durante a produção, cautela não observado pelo sistema de custo por absorção, que exige o conhecimento de todos os produtos e serviços do banco para efetivar-se, tarefa relativamente utópica. Finalmente, ao considerar o **conceito de custo indireto** procura

absorver sobre os produtos as despesas oriundas das áreas administrativas. Deste modo, consegue oferecer a consistência requerida pela contabilidade através da propriedade vulgarmente denominada de amarração contábil, ou seja, procura-se transferir para os produtos todas as despesas administrativas do banco, de tal forma que multiplicando-se todos os custos unitários pelas respectivas quantidades dos produtos obter-se-á a despesa administrativa total do banco. É por isso que o sistema de custo por absorção necessita conhecer a totalidade dos produtos do banco para poder ser implantado. No caso do modelo híbrido, ao multiplicar os custos unitários pelas respectivas quantidades dos produtos e serviços do banco não se obterá o total das despesas administrativas do banco, porém a diferença é verificada e explicada através dos demonstrativos analíticos do sistema, conforme visto anteriormente. Como pode-se verificar, o **modelo híbrido de apuração de custos** agrega maior número de informações e de forma detalhada, dando confiabilidade aos números de custos apurados. Além disso, possui também a consistência necessária para atender aos preceitos contábeis geralmente aceitos. Este modelo tem sido sugerido para os bancos por privilegiar a obtenção do custo final unitário dos serviços ou produtos, subsidiando assim a formação dos preços ou tarifas. Talvez estas características sejam os fatores preponderantes que levam boa parte dos bancos brasileiros à implementarem o modelo híbrido de custos de produtos e serviços bancários, abandonando assim os modelos tradicionais.

Bibliografia

- ALLEN**, Paul H. *Reengenharia de bancos*. São Paulo, Pioneira, 1998.
- BANCO CENTRAL**. *Análise funcional de custos*. Congresso Nacional de Bancos, Recife, 1967.
- BANK ADMINISTRATION INSTITUTE**. *Costos bancarios para planificacion y control*. E.U.A., Elaborado por *Deloitte Haskins & Sells* Contadores Públicos, Fev. 1998.
- BRUNT**, Peter D. *Como reduzir custos: controlando gastos, eliminando desperdícios, trabalhando com eficiência*. São Paulo, Nobel, 1998.
- CAMPELLO**, M.. O difícil ajuste dos bancos. *Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro, set. 1997.
- CARVALHO**, Sívio A. *Desenvolvimento de novas técnicas para gestão bancária no Brasil*. São Paulo, 1993, 190 p. Tese doutorado. Faculdade de Economia, Administração da USP.
- FRIEDMAN**, Milton. A crise dos bancos no Brasil. *Conjuntura Econômica*. RJ, out. 1995.
- GREGOR**, Willian T. & **MARA**, John P. Containing costs through new distribution systems. *The Bankers*, Boston, v.176, nº 326, may/jun. 1999.
- GUILLARDI Fº**, Guiomedes. *Apuração de custos de processamento de dados em bancos*. São Paulo, 1990, Tese mestrado. Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.
- HARPER**, Rodgers L. Practical approaches to making cost reduction work. *The Bankers*, Boston, vol.176, nº 32, may/jun. 1999.
- HASTINGS**, David F. *Sistemas de custos bancários. Conceituação, montagem e uso*. São Paulo, Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1986.
- IUDÍCIBUS**, Sérgio. *Contabilidade gerencial*. São Paulo, Atlas, 4ª. ed., 1991.
- LAMY**, Roberto. *Custo de produtos e serviços bancários*. 2ª. ed. São Paulo, IBCB, 1987.
- LEONE**, G.S. G. *Custos. planejamento, implantação e controle*. 2ª. ed. SP, Ed. Atlas, 1989.
- LEONE**, George S. G. *Custos: um enfoque administrativo*. Rio de Janeiro, FGV, 1974.
- MAIA**, Carlos Donizeti Macedo & **AUDI**, Maria Tereza de Oliveira. O sistema financeiro na busca de uma nova arquitetura. *Jornal do Economista*. São Paulo, nº 85, Fev. 1996.
- MARTINS**, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1997.
- MATOS**, João M.. *Fixação de preços dos serviços financeiros*. 1ª. ed. São Paulo, IBCB, 1994.
- MAURER**, Oseas. *Eficiência e economias de escala no Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado em Economia apresentada à FGV/RJ, 1980.

MUCCILLO NETTO, João. *Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras*. Tese apresentada à FEA/USP, para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1989.

NOBS, Charles H. New set of power tools needed for cost-cutting efficiency. *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3:5, may/jun. 1993.

PAYNE, T. *et alii*. Estimating cost. What bankers are doing. *The Bankers*, Boston, sept/oct 1995.

PREVITALLI Jr., Hécio. Estimativa para calcular o ponto de equilíbrio. *Dinheiro Vivo*. São Paulo, nº 44, 28-10-1996.

RIBEIRO, Maísa de S.; **NOGUEIRA**, João B. e **FERNANDEZ**, José D. *Sistema integrado de informações orçamento - custo - contabilidade*. Trabalho apresentado na cadeira de “Análise de Custos” do curso de mestrado em Contabilidade e Controladoria. Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA/USP, São Paulo, 1988.

ROCCA, C.A *et alii*. *Os bancos em cenário de estabilidade econômica*. 1ª. ed. SP, IBCB, 1994.

ROOSEVELT, J. Bancos perdem dinheiro por não calcular custos. *G.Mercantil*. SP, 25-10-95.

SANTOS, Jocineiro Oliveira dos. *Uma contribuição à mensuração de resultados de agências bancárias*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 1996.

STRAUSE, Philip. Ganho de escala não reduz custos dos bancos. *Gazeta Mercantil*. SP, 18-11-96.

YOSHINO, J.A. Reforma bancária. *Economia em Perspectiva – CORECON/SP*, n.º 127, jan. 1996.