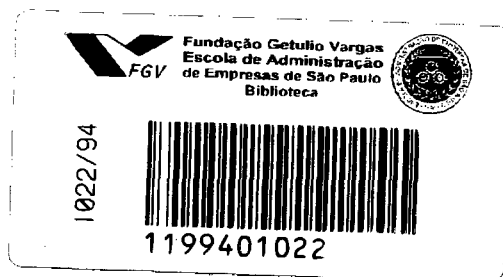


1199401022



NT

**MODELO GERENCIAL  
PARA DETERMINAÇÃO DE CUSTOS  
DE PRODUTOS BANCÁRIOS**



**BANCA EXAMINADORA**

**PROFESSOR ORIENTADOR: JACOB ANCELEVICZ**

**PROFESSOR: MÁRIO CSILLAC**

**PROFESSOR: JOÃO CARLOS DOUAT**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**MODELO GERENCIAL PARA DETERMINAÇÃO DE CUSTOS DE**  
**PRODUTOS BANCÁRIOS**

**ANGELO IGINO ZICCARELLI**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Administração Contábil e Financeira, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Jacob Ancelevicz**

SÃO PAULO

1994

Reconheço que só consegui concluir este trabalho devido à influência determinante de algumas poucas pessoas.

Agradeço particularmente ao prof. Jacob Ancelevicz os essenciais comentários, a disposição e a paciência demonstradas ao longo do projeto.

Agradeço, também, ao prof. João Carlos Hopp pelo exemplo de dedicação e humildade.

Às adoráveis meninas: Simara, Bianca e Marcella.

ZICCARELLI, Angelo Igino. Modelo Gerencial Para Determinação de Custos de Produtos Bancários. Dissertação de Mestrado Apresentada ao curso de Pós Graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 1994. 147 pág.

#### RESUMO

O presente trabalho inicialmente descreve, em linhas gerais, o Sistema Financeiro Nacional.

A seguir, discute vários conceitos da contabilidade de custos tradicional e, devido à influência do setor industrial, como adaptá-los às instituições bancárias. Conceitua os termos despesa e custo e os custos não financeiros nos bancos.

Propõe para os bancos um modelo de custos, baseado em atividades (abordagem ABC - "Activity-Based Systems"), que se adapte tanto à avaliação de seus gestores como à determinação do custo de seus produtos.

Apresenta algumas aplicações do modelo tais como custo e rentabilidade por cliente e análise do ponto de equilíbrio.

ABSTRACT

The present work initiates with a general description of the National Financial System.

Afterwards, it considers several traditional cost accounting concepts as well as its adaptation - due to industrial influence - in banking institutions. Banking terms such as expense, cost and the non financial costs are also exposed.

It proposes a cost model for banks based on activities ( ABC - Activity-Based Systems approach), wich could be adapted either to appraisal managers' performance or to determine the product costs determination.

It reveals some application models like customers cost and profitability, besides the break-even point's analyse.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
I - O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL .....	7
1. UM POUCO DE HISTÓRIA .....	7
2. OS BANCOS NO BRASIL .....	10
2.1. DO IMPÉRIO À REFORMA BANCÁRIA .....	10
2.2. A REFORMA BANCÁRIA .....	12
II - CUSTOS: ENFOQUE BANCÁRIO .....	18
1. DESPESA .....	20
2. CUSTO .....	21
3. CUSTO E BANCOS .....	24
3.1. CUSTO FINANCEIRO .....	27
3.2. CUSTO ADMINISTRATIVO .....	27
3.3. CUSTO DE OPORTUNIDADE .....	29
4. CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS .....	30
4.1. COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO ÀS VARIAÇÕES DE VOLUME .....	32
4.2. FACILIDADE DE ATRIBUIÇÃO .....	38
4.3. NATUREZA DOS CUSTOS .....	39
4.4. ORIGEM DOS CUSTOS .....	42
4.5. CONTROLABILIDADE DOS CUSTOS .....	43

III - ALOCAÇÃO DE CUSTOS: UM MODELO PARA BANCOS .....	45
1. MODELO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL .....	47
2. PLANO DE CUSTOS .....	51
2.1. FONTE PRIMÁRIA DAS INFORMAÇÕES DE CUSTOS .....	52
2.2. FONTE DE INFORMAÇÕES NÃO-CONTÁBEIS .....	52
2.3. CUSTOS IMEDIATOS - UM EXEMPLO DE PLANO DE CUSTOS .....	53
3. PLANO DE ÓRGÃOS - CENTROS DE RESPONSABILIDADE .....	57
3.1. CENTROS DE CUSTO .....	61
3.1.1. CENTROS DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS .....	63
3.1.2. CENTROS DE CUSTOS OPERACIONAIS .....	64
3.2. CENTROS DE RESULTADOS OU CENTROS DE LUCRO .....	65
3.2.1. MARGEM FINANCEIRA .....	67
3.2.2. MARGEM DE DESEMPENHO .....	68
3.2.3. LUCRO LÍQUIDO GERENCIAL .....	70
4. RATEIO DE CUSTOS .....	71
4.1. CRITÉRIOS DE REALOCAÇÃO - CENTROS DE CUSTO OPERACIONAL .....	74
4.1.1. REALOCAÇÃO DIRETA .....	76
4.1.2. REALOCAÇÃO GRADUAL .....	76
4.1.3. REALOCAÇÃO POR SISTEMA DE EQUAÇÕES SIMULTÂNEAS .....	81
4.1.4. REALOCAÇÃO POR REITERAÇÕES SUCESSIVAS .....	84
4.1.5. SISTEMA INTERNO DE PREÇOS - PREÇO DE TRANSFERÊNCIA .....	88
1) Preço de Transferência Baseado no Mercado .....	90
2) Preço de Transferência Baseado no Custo .....	91
3) Preço de Transferência Negociado .....	93
4.1.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
4.2. CRITÉRIOS DE REALOCAÇÃO - CENTROS DE CUSTO ADMINISTRATIVO .....	97
4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE BASES DE RATEIO .....	100

IV - DETERMINAÇÃO DO CUSTO DO PRODUTO BANCÁRIO .....	104
1. METODOLOGIA .....	106
1.1. CUSTO DO PRODUTO - ENFOQUE INDIVIDUALIZADO .....	108
1.1.1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O ENFOQUE INDIVIDUALIZADO .	111
1.2. CUSTO DO PRODUTO - ENFOQUE GLOBAL .....	112
1.2.1. CENTROS DE RESPONSABILIDADE: PRODUTOS DISTINTOS .....	114
a) TEMPO UNITÁRIO DO PRODUTO (PT) .....	116
a.1) OPERAÇÕES REPETITIVAS .....	118
a.2) OPERAÇÕES NÃO REPETITIVAS .....	119
b) CUSTO HORÁRIO DO CENTRO DE RESPONSABILIDADE (CH) ...	123
c) CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO .....	124
1.2.2. CENTROS DE RESPONSABILIDADE: PRODUTOS DE MESMA ESPÉCIE.	126
1.2.3. CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO BANCÁRIO .....	128
2. CUSTO POR CLIENTE .....	132
2.1. EXEMPLO DE CUSTO POR CLIENTE .....	133
3. ALGUMAS APLICAÇÕES .....	135
3.1. Rentabilidade do cliente .....	135
3.2. Ponto de Equilíbrio .....	137
CONCLUSÃO .....	140
BIBLIOGRAFIA .....	145

## INTRODUÇÃO

A revolução industrial iniciada na segunda metade do século XVIII aumentou a necessidade de controle e, portanto, de registros. A concorrência mais acirrada fez com que as empresas buscassem maior eficiência, através do controle dos desperdícios e do aumento no rendimento das máquinas e operários. Os objetivos dos engenheiros, que entre 1880 e 1910 trabalhavam basicamente em indústrias de atividade única, era controlar a eficiência do complexo processo de produção interna e traçar a fonte de lucros da companhia<sup>1</sup>.

Vários técnicos começaram a se destacar e a desenvolver métodos de controle, entre eles Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947). Assim, dentro de um quadro interdisciplinar, foi gerada, ao final, uma metodologia contábil de custos.

O desenvolvimento do aço, o aperfeiçoamento do dínamo (eletricidade) e a invenção do motor a combustão interna (1873), entre outros, já na segunda revolução industrial, evidenciaram a existência de custos que não podiam ser associados diretamente ao produto. A busca para se estabelecer esses custos acarretou a mais

---

<sup>1</sup> KAPLAN, R.S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Harvard Business School, 1987. p.43.

importante cisão na metodologia da contabilidade de custos - a aceitação de estimativas como dados de custo e a incorporação destas na determinação do custo<sup>2</sup>.

A função mais importante relacionada à contabilidade de custos foi, durante muito tempo, a mesma que a originou, qual seja: o custeio, com o objetivo principal de avaliar de estoques. A evolução do processo fez surgir outra função não menos importante: o controle. Ele permite ao administrador dissecar cada item da produção, ou cada órgão da empresa sob a ótica dos custos incorridos. O acompanhamento dos custos propicia a correção de eventuais problemas e dá subsídios às análises de avaliação econômica.

A necessidade de se conhecer, a priori, o custo de um produto que se deseja lançar no mercado, de se prever, em termos de custo, o período econômico seguinte ou, simplesmente, de se planejar os próximos passos da empresa fizeram surgir a função planejamento dentro da contabilidade de custos, a qual se tornou um importante instrumento para a tomada de decisão.

Por volta de 1914 a necessidade de controle dos estoques, para efeito fiscal, o alto investimento para se manter um sistema de custo independente da contabilidade e a pequena variação, à época, encontrada entre ambos, fizeram com que o custeio e o controle se

---

<sup>2</sup> LI, David H. - Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro, Interamericana, 1981. p.2.

sobrepusessem ao planejamento. A contabilidade de custos saiu da fábrica e foi para a mesa do contador.

Assim, salvo a discussão em torno do custeio direto e por absorção, muito pouco se fez em termos de custo desde então. Apenas mais recentemente voltou a ser um importante auxiliar nos processos de controle e tomada de decisão<sup>3</sup>. Já nos anos 80, com o surgimento da abordagem ABC de custos (Activity-Based Cost System), inicia-se um novo processo de discussão em torno da contabilidade de custos.

Kaplan coloca, em um artigo de 1984, que a contabilidade de custos, praticada nas empresas e também descrita em livros textos, foi desenvolvida até meados da década de 20. Nos 60 anos seguintes, apesar das consideráveis mudanças nas organizações, houve poucas inovações na contabilidade de custos e controle gerencial<sup>4</sup>.

O computador possibilita a apuração rápida do custo unitário das dezenas de produtos disponíveis aos clientes de uma empresa. Deve-se notar que os custos unitários assim processados têm tantos dígitos significativos quanto se desejar, "satisfazendo" a todos os usuários da informação. Com tanta tecnologia, quem suspeitaria que

---

<sup>3</sup> OLIVEIRA, Antonieta E.M. - Análise Crítica dos Modos de Alocação dos Custos Indiretos de Fabricação. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1991. p.1.

<sup>4</sup> KAPLAN, R.S. - The Evolution of Management Accounting. The Accounting Review, 59: 390-418, July, 1984.

já o primeiro dígito está errado?<sup>5</sup>

A apuração de custos de produtos e clientes em bancos, assim como em empresas prestadoras de serviço, não teve um desenvolvimento diferenciado, estando intimamente associado aos conceitos aplicados nas indústrias. O que se destaca entre os bancos, ao menos no Brasil, é a grande velocidade de processamento da informação, obtida pela informatização maciça ocorrida no setor.

O modelo gerencial, para se obter os custos de produtos em bancos, requer a revisão, ou redefinição, de alguns conceitos e termos oriundos do modelo industrial. Pode-se citar, como exemplo, o custo da mão-de-obra direta, que normalmente está relacionada aos custos variáveis, mas que em banco não se pode identificar claramente.

Se por um lado não se pode simplesmente copiar os sistemas de custos da indústria, por outro pode-se utilizar todo seu "esqueleto teórico" e adaptá-lo, pois afinal trata-se também de um processo de agregação de custos. Nos bancos a matéria-prima, o dinheiro, não sofre transformação, ao menos no sentido industrial. Na realidade os bancos prestam serviços, coletando, intermediando ou aplicando recursos financeiros próprios ou de terceiros. Em linhas gerais pode-se dizer que eles estão sujeitos a dois custos principais: o custo do recurso concedido, ou custo financeiro, e o custo não financeiro associado à atividade financeira, basicamente mão-de-

---

<sup>5</sup> KAPLAN, R.S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost. p.187.

obra, imobilizado e serviços gerais.

O desenvolvimento do presente trabalho está voltado a estes últimos custos, que abrangem, em um sentido amplo, todos os custos com pessoal, imobilizados e outros gerais.

As empresas prestadoras de serviços, talvez por não possuírem estoques à semelhança da indústria, não se sentem motivadas a desenvolver e manter sistemas para apuração de custos. Além disto, as organizações de serviços e, também, as funções de serviços - "marketing", vendas, distribuição, administração geral etc - têm sido esquecidas pela contabilidade de custos tradicional, preocupada em avaliar estoques, apesar destas funções serem cada vez mais financeiramente significativas para a empresa<sup>6</sup>.

Este fenômeno se fez sentir nos bancos que, ao menos até meados dos anos 80, com raras exceções, também demonstravam pouco interesse em alocar custos aos produtos. Neles este fato é ainda acentuado pela pequena relevância dos custos não financeiros (base para determinação dos custos dos produtos) com relação aos custos financeiros totais. O Brasil propiciava (e ainda propicia, dada as altas taxas de inflação) uma razoável margem de manobra com o chamado "spread" financeiro (margem entre as taxas de captação e aplicação).

---

<sup>6</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.466.

No entanto o choque do "Plano Cruzado" sensibilizou o setor quando eliminou temporariamente a inflação. O novo quadro econômico mobilizou os bancos na direção dos custos dos produtos, fazendo surgir na FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos - uma subcomissão de custos, com a incumbência de implantar uma sistemática unificada de custeio, base para implantação de tarifas. Mais recentemente, por exemplo, a planilha de custos unificada tem dado subsídios à FEBRABAN para negociar com o governo, nas várias esferas, os valores das tarifas unitárias, cobradas pelo serviço de arrecadação de impostos e contribuições.

Este trabalho está dividido em dois grandes blocos. No primeiro descreve-se, sob a ótica ABC - Activity-Based Systems, um possível modelo para apuração de custos por centro de resultado. No segundo, também sob a ótica ABC, o enfoque são os produtos e clientes.

## I - O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

### 1. UM POUCO DE HISTÓRIA

"Embora a origem exata dos bancos esteja escondida na Antigüidade, existem evidências que mostram que as práticas de custódia e poupança bancária já floresciam nos templos da Babilônia, aproximadamente 2000 anos a.C. Blocos de barro descobertos nas ruínas da Babilônia mostraram os instrumentos de crédito usados no século IX a.C. na forma de promessas e ordens de pagar ouro e prata em moedas, precursores das notas promissórias e dos cheques bancários usados hoje."<sup>7</sup>

Posteriormente, os gregos e os romanos aperfeiçoaram as técnicas bancárias herdadas dos povos do Mediterrâneo e se tornaram, por assim dizer, "bons banqueiros". Portanto as atividades bancárias eram, há muito, conhecidas e praticadas.

Na Idade Média os judeus, lombardos e os caorsinos eram os especialistas em atividades monetárias. Nessa época existiam milhares de moedas diferentes, já que cada cidade confeccionava seu próprio dinheiro. À confusão de moedas, que por si só já era muito

---

<sup>7</sup> ROBINSON, ROLAND I., BOEHMLER, Erwin W., GANE, Frank H., FARWELL, Loring C. - Financial Institutions. 3ª Ed., Homewood, Richard D. Irwin, 1960. p. 53.

grande, somavam-se as tentativas de fraudes (moedas com uma quantidade adulterada de ouro e prata). Surgem, por esta razão, os cambistas, ou pessoas de reputação especializadas na troca das moedas trazidas pelos mercadores. Naturalmente cobravam uma taxa pelo serviço de câmbio.

Uma possível origem para o nome "banco" deve-se, segundo alguns, ao fato dos cambistas, quando em atividade, amontoarem seu dinheiro em lugares públicos sobre bancos e a eles se associarem os primeiros estabelecimentos dessa natureza<sup>8</sup>.

A Ordem dos Templários, criada em Jerusalém em 1128 e extinta em 1313 pelo Papa a pedido de Felipe, o Belo, teve uma organização, no tempo das Cruzadas, semelhante a um grande banco internacional. Os seus recursos eram aplicados em empréstimos a casas governantes, no financiamento das Cruzadas e, o que é surpreendente, em investimentos tecnológicos<sup>9</sup>.

Com o renascimento da economia mercantil, ainda na Idade Média, apareceram na Europa os primeiros bancos públicos de caráter local. Os historiadores não são unânimes quanto ao local, ano e nome das primeiras instituições bancárias desse período, muito embora todos citem que por volta de 1157 tenha surgido em Veneza um

---

<sup>8</sup> ----- História das Instituições Financeiras. São Paulo, Estrela Alfa Editora, 1972. p.24-26.

<sup>9</sup> AGUIAR, Pinto de - Bancos no Brasil Colonial. Livraria Progresso Editora - Coleção de Estudos Brasileiros, 1960. p.10.

banco local com o nome provável de "Monte Vecchio". Por volta de 1407 citam que em Gênova surgiu o "Banco São Jorge" ou "Casa di San Giorgio".

É interessante notar que, de acordo com D'Auria<sup>10</sup>, a criação de um banco pelo Estado já havia ocorrido no Oriente. Por volta de 1050 o governo chinês organizou uma companhia capitalista com o fim de realizar operações de crédito, emitindo papel moeda e abrindo agências nas várias cidades do império.

No século XVII, quando o centro nervoso da economia se deslocou, surgiram os bancos de Amsterdan, Roterdam, Hamburgo, Nuremberg, Estocolmo, Londres (em 1694) e, finalmente já em 1695, Escócia. Para se ter uma noção dessas instituições, o Banco da Inglaterra, segundo D'Auria, tinha por objetivos:

- 1- Sustentar o crédito público (tinha obrigação de emprestar ao Estado);
- 2- Evitar a usura (não havia outros bancos que lhe fizessem concorrência);
- 3- Operar em benefício do comércio (naquela época, o comércio ainda era pouco exigente em matéria de crédito).

O sistema de crédito (e com ele os bancos) foi crescendo e ganhando complexidade, acompanhando o desenvolvimento econômico dos séculos seguintes. Quanto à questão do crédito, Tavares e Carvalheiro dizem:

---

<sup>10</sup> D'AURIA, F. - Contabilidade Bancária. 12ª Ed., São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1954. p.9-10.

"Historicamente o crédito ganha maior significado a partir do momento que o regime de produção baseado na manufatura é substituído, na Inglaterra do século XVIII, pela 'grande indústria'."<sup>11</sup>

## 2. OS BANCOS NO BRASIL

A evolução dos bancos no Brasil pode ser resumida em dois grandes períodos:

- o primeiro com início no Império e que se estende até a reforma bancária de 1964 e
- o segundo que se inicia na reforma bancária de 1964 e se estende até os dias de hoje.

### 2.1. DO IMPÉRIO À REFORMA BANCÁRIA

A primeira tentativa de criação de um banco no Brasil ocorreu em 1799, no Maranhão, época de crescimento econômico na região. Mas foi só alguns anos depois, precisamente em 12 de outubro de 1808, que surgiria oficialmente o primeiro banco brasileiro, o Banco do Brasil, criado através de Alvará por D. João VI.

---

<sup>11</sup> TAVARES, Martus A.R., CARVALHEIRO, Nelson - O Setor Bancário Brasileiro: Alguns Aspectos do Crescimento e da Concentração. São Paulo, FIPE/USP, 1985. p.17.

A expansão bancária brasileira, de acordo com Ary Bouzan<sup>12</sup>, pode ser dividida em três fases distintas, as quais acompanham os períodos históricos:

- do Império

Tem início em 1808 com a fundação do Banco do Brasil e se estende até o final do Império. Nesta fase surgem os bancos provinciais, os privados, os bancos nacionais, os bancos de emissão e os bancos estrangeiros.

- da Primeira República

A expansão bancária, refletindo os anos iniciais da República, passou por um período bastante turbulento, agravado pela falta de regras que evitassem as decisões tomadas conforme a situação política do momento. Ainda de acordo com Ary Bouzan, outro fator que agravou a situação do setor bancário nesse período foi a ampliação da área monetária e suas conseqüências: crises de liquidez e crise de funcionamento do padrão ouro.

A ampliação monetária decorre, principalmente, da expansão cafeeira do período, acrescida da substituição de mão-de-obra escrava por assalariada, e do processo de modernização do país. Assim, as crises de liquidez eram frutos do aumento da faixa monetária (necessidade de moeda) e da modernização do país (necessidade de crédito). Deve-se esclarecer que à época não

---

<sup>12</sup> BOUZAN, Ary - Os Bancos Comerciais do Brasil. Federação Brasileira das Associações de Bancos, 1972. p.16-31.

existiam instituições financeiras que permitissem ao governo o controle da política monetária em sintonia com a demanda de crédito. Já a crise de funcionamento do padrão ouro se deu em dois planos: no externo (o aumento do valor das importações era normalmente financiado pelo aumento do valor das exportações, pela entrada de capital externo ou pela saída de ouro monetário) e no interno (necessidade de ouro para lastrear as emissões de moeda).

Inicia-se nos anos 20 um novo período para os bancos. Procurando disciplinar o setor, o governo cria a Inspeção Geral dos Bancos, subordinada ao Ministério da Fazenda, com o objetivo de fiscalizar bancos e casas bancárias, disciplinar a instalação e o funcionamento de organismos de crédito.

#### - da Segunda República

O processo iniciado nos anos 20 tem continuidade na década seguinte. Em 1945, após infrutíferas tentativas para se implantar um banco central em 1935, 37 e 39, cria-se a SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito, que, segundo porta-vozes do governo, seria o embrião de um futuro banco central. Efetivamente o Banco Central do Brasil só surgiria em 31 de dezembro de 1964, com a Lei 4.595.

Na realidade esta lei transformou o antigo conselho da SUMOC no Conselho Monetário Nacional e a própria SUMOC no Banco Central do Brasil, incorporando diversas carteiras de natureza oficial que

funcionavam junto ao Banco do Brasil. Gomes<sup>13</sup> comenta:

"Nunca se explicou o motivo porque só recentemente criou-se o Banco Central no Brasil ... um órgão cuja missão específica e principal atribuição é a de estabilizar o valor da moeda e atuar sobre o crédito, estabelecendo disciplina bancária."

## 2.2. A REFORMA BANCÁRIA

O presidente Castello Branco, ao assinar a Lei 4.595, iniciou profundas mudanças na organização bancária do país, a chamada Reforma Bancária.

Esta lei estrutura o Sistema Financeiro Nacional, estabelece normas reguladoras do Sistema, define suas características principais e quais são as instituições componentes e as áreas específicas de ação.

O Conselho Monetário Nacional é o órgão de cúpula do Sistema e tem como objetivo a elaboração da política monetária e creditícia nacional. Tais funções essenciais, normativas e deliberativas do Conselho Monetário são complementadas, em sua fiscalização e

---

<sup>13</sup> GOMES, Luiz Souza - Bancos Centrais e Instituições de Crédito.

Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967. p.3.

execução, pelo Banco Central do Brasil<sup>14</sup>.

A Lei do Mercado de Capitais, como é conhecida a Lei 4.728 de 14/07/65, dá prosseguimento às reformas criando novos intermediários financeiros e novos instrumentos de crédito. Integram o Sistema de Distribuição de Títulos: as bolsas de valores, as sociedades corretoras e distribuidoras e os agentes autônomos.

A seguir ocorre um processo de reorganização dos grupos financeiros privados. O processo de fusões e incorporações foi explicitamente incentivado pelo governo a partir de 1967, mais particularmente em 1971, com a criação da Comissão de Fusões e Incorporações de Empresas - COFIE<sup>15</sup>. Desta forma, aproveitando melhor a rede de agências, surgem os conglomerados financeiros, capitaneados pelos bancos comerciais.

A Resolução nº 1.524 de 21/09/88, complementada pela Circular nº 1.364 de 04/10/88, altera este quadro. Elas permitem que os bancos comerciais, os bancos de investimento, os bancos de desenvolvimento, as sociedades de crédito imobiliário e as sociedades de crédito, financiamento e investimento se organizem em

---

<sup>14</sup> RIBEIRO, Benedito, GUIMARÃES, Mário M. - História dos Bancos e do Desenvolvimento Financeiro do Brasil. São Paulo, Editora Pro-Service, 1967. p.179.

<sup>15</sup> TAVARES, Martus A.R. e CARVALHEIRO, Nelson - O Setor Bancário Brasileiro. Alguns Aspectos do Crescimento e da Concentração. São Paulo, FIPE/USP, 1985. p.33.

uma única instituição financeira. Surge o chamado Banco Múltiplo.

Para se tornar um Banco Múltiplo as instituições financeiras devem operar em pelo menos duas das seguintes carteiras<sup>16</sup>:

- carteira comercial: regulamentação dos bancos comerciais;
- carteira de investimento: regulamentação dos bancos de investimento;
- carteira de desenvolvimento: regulamentação dos bancos de desenvolvimento;
- carteira de crédito imobiliário: regulamentação das sociedades de crédito imobiliário;
- carteira de crédito, financiamento e investimento: regulamentação das sociedades de crédito, financiamento e investimento.

A Lei 6.385 de 07/12/76 reformula as funções das autoridades monetárias. Transfere-se do Banco Central para a então criada Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a fiscalização do mercado de valores mobiliários. Entende-se que as principais atribuições do Banco Central sejam o gerenciamento:

- da moeda e do crédito,
- da dívida pública e
- do balanço de pagamentos.

Por fim, vale citar a criação das sociedades de arrendamento mercantil ("leasing") pela Lei 6.099 de 12/09/74, posteriormente

---

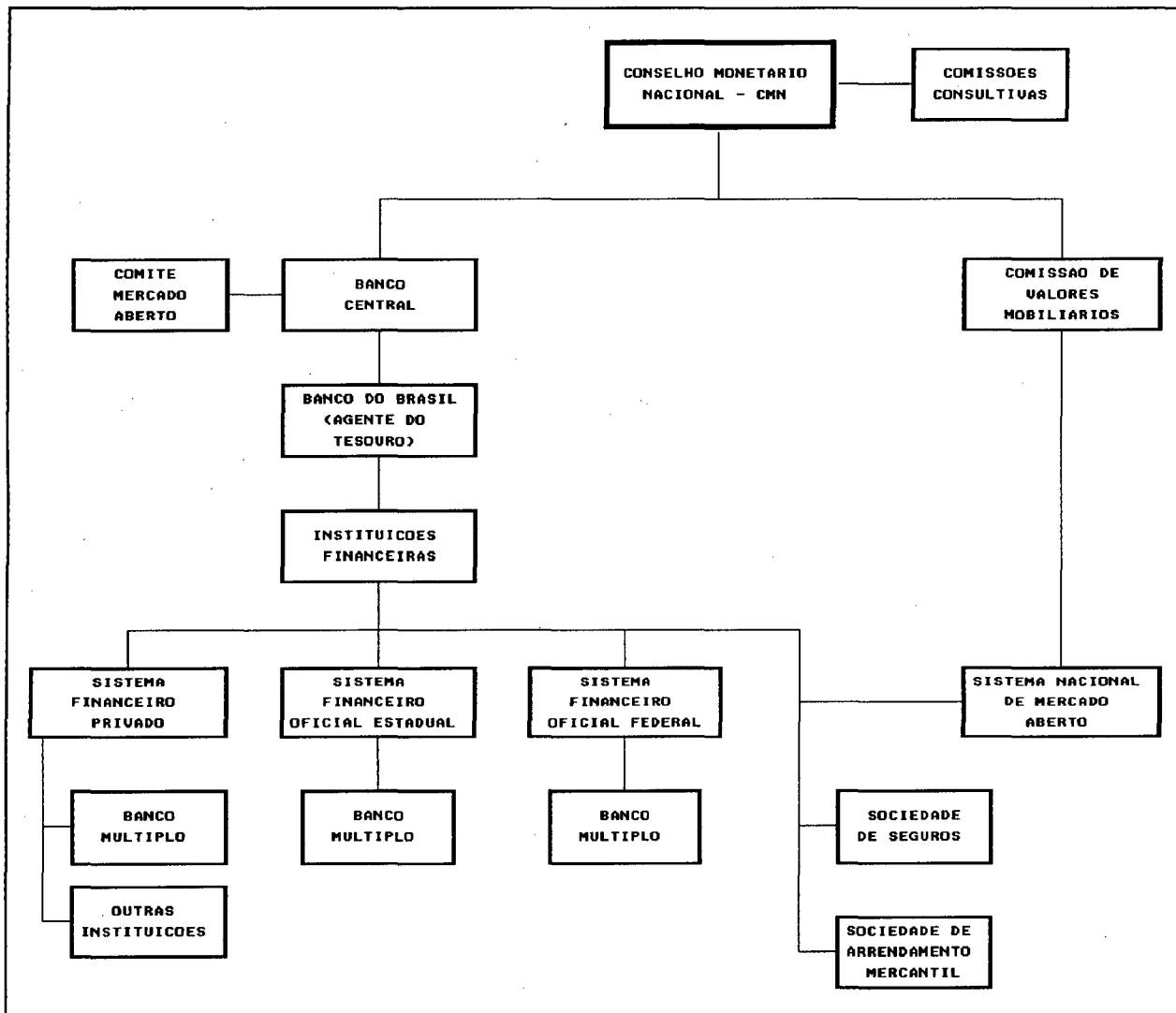
<sup>16</sup> GUILARDI FILHO, Guiomede - Custos de Sistemas e Processamento de Dados. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1989. p.33-

alterada pela Lei 7.132 de 26/10/83.

Apesar do Sistema Financeiro Nacional ser muito dinâmico, pois é constantemente alterado por novas leis, resoluções, circulares, etc, são ainda hoje as Leis da Reforma Bancária, do Mercado de Capitais e da criação da Comissão de Valores Mobiliários as principais do Sistema, o qual pode ser genericamente representado pelo diagrama 1.

Diagrama 1

SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

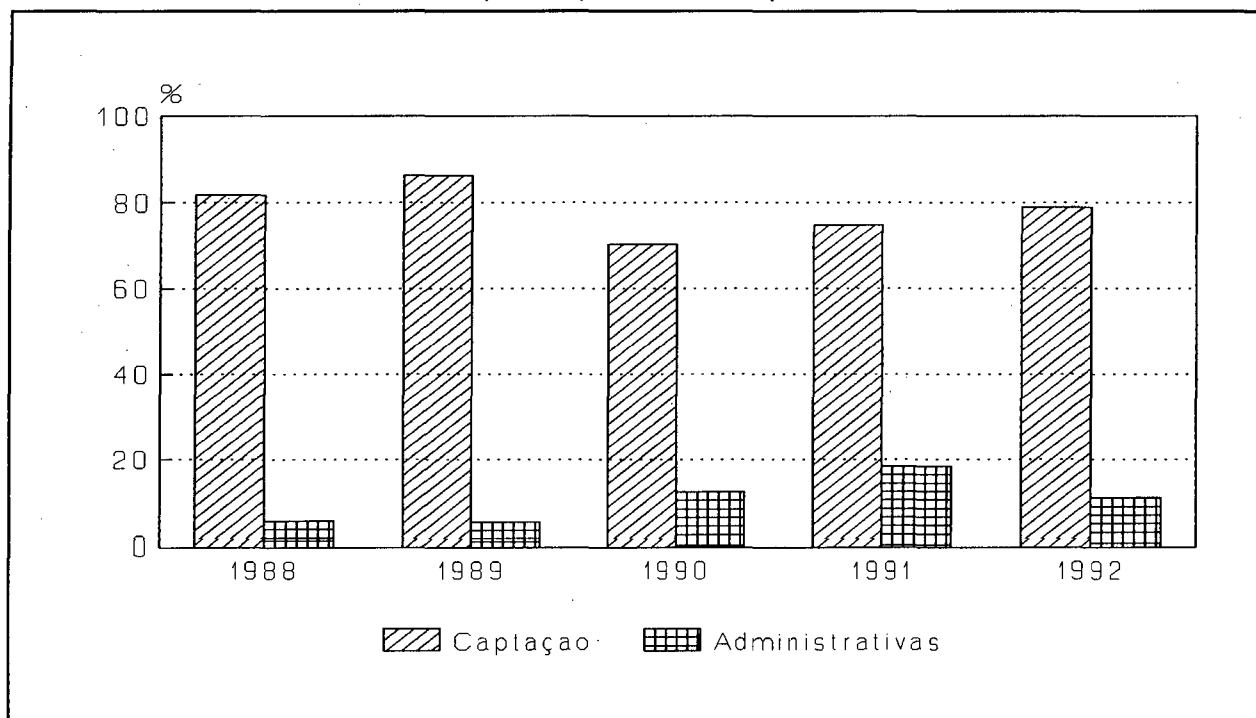


## II - CUSTOS: ENFOQUE BANCÁRIO

Quando se fala genericamente em despesas no setor bancário pensa-se, quase sempre, no montante total decorrente da atividade financeira básica (despesas de captação, depósitos interfinanceiros e de arrendamento mercantil). Nada mais natural, já que essas despesas são responsáveis por aproximadamente 80% das despesas totais, sendo que no máximo 20% correspondem às administrativas (vide Gráfico 1 e Tabela 1). Como se verá no decorrer do trabalho, os custos dos produtos e serviços bancários derivam, de uma maneira mais abrangente, das despesas administrativas.

**GRÁFICO 1: COMPARAÇÃO DE DESPESAS**

Bancos: BRADESCO, ITAÚ, BAMERINDUS, REAL e UNIBANCO.



**Tabela 1: DESPESAS - CONSOLIDADO, LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA**

DESPESAS	BRADESCO	ITAÚ	BAMERINDUS	REAL	UNIBANCO	MÉDIA	Var. Vert.
OPERACIONAL (31.12.88 / Cz\$ milhões)	7.671.458	5.061.357	2.937.426	1.593.520	2.062.150	3.865.182	100,0%
CAPTAÇÃO	6.405.800	4.132.567	2.544.383	1.224.117	1.512.277	3.163.829	81,9%
ADMINISTRATIVAS	409.079	299.583	130.930	118.906	115.536	214.807	5,6%
PESSOAL	288.589	188.018	86.087	67.336	51.490	136.304	3,5%
OUTRAS ADMINISTRATIVAS	120.490	111.565	44.843	51.570	64.046	78.503	2,0%
OUTRAS OPERACIONAIS	856.579	629.207	262.113	250.497	434.337	486.547	12,6%
OPERACIONAL (31.12.89 / Ncz\$ mil)	153.071.363	104.388.549	76.566.475	28.303.516	42.404.061	80.946.793	100,0%
CAPTAÇÃO	133.070.156	88.466.925	70.768.403	22.242.620	35.195.535	69.948.728	86,4%
ADMINISTRATIVAS	7.823.153	5.869.293	2.779.384	2.377.874	2.411.728	4.252.286	5,3%
PESSOAL	5.770.574	3.683.568	1.868.687	1.302.130	1.250.051	2.775.002	3,4%
OUTRAS ADMINISTRATIVAS	2.052.579	2.185.725	910.697	1.075.744	1.161.677	1.477.284	1,8%
OUTRAS OPERACIONAIS	12.178.054	10.052.331	3.018.688	3.683.022	4.796.798	6.745.779	8,3%
OPERACIONAL (31.12.90 / Cr\$ milhões)	1.328.758	956.256	635.253	258.037	400.771	715.815	100,0%
CAPTAÇÃO	986.981	631.130	514.879	132.110	253.368	503.694	70,4%
ADMINISTRATIVAS	154.514	112.832	66.907	60.113	46.092	88.092	12,3%
PESSOAL	97.270	68.205	39.081	27.848	26.423	51.765	7,2%
OUTRAS ADMINISTRATIVAS	57.244	44.627	27.826	32.265	19.669	36.326	5,1%
OUTRAS OPERACIONAIS	187.263	212.294	53.467	65.814	101.311	124.030	17,3%
INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA + OUTRAS OPERACIONAIS (31.12.91 / Cr\$ milhões)	3.996.466	2.744.735	2.312.867	1.171.373	1.865.848	2.418.258	100,0%
CAPTAÇÃO	2.985.077	2.054.113	1.864.350	878.494	1.269.012	1.810.209	74,9%
ADMINISTRATIVAS	768.862	534.151	358.795	314.669	244.596	444.215	18,4%
PESSOAL	457.646	287.473	180.540	143.270	130.401	239.866	9,9%
OUTRAS ADMINISTRATIVAS	311.216	246.678	178.255	171.399	114.195	204.349	8,5%
OUTRAS DESP./REC. OPER.	242.527	156.471	89.722	(21.790)	352.240	163.834	6,8%
INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA + OUTRAS OPERACIONAIS (31.12.92 / Cr\$ milhões)	76.731.560	52.902.998	50.089.528	26.588.741	38.158.530	48.894.271	100,0%
CAPTAÇÃO	61.089.846	40.571.784	42.142.789	21.422.390	28.032.478	38.651.857	79,1%
ADMINISTRATIVAS	8.999.625	6.694.034	4.020.487	3.483.971	3.453.368	5.330.297	10,9%
PESSOAL	5.612.960	3.556.013	2.173.749	1.722.348	1.909.083	2.994.831	6,1%
OUTRAS ADMINISTRATIVAS	3.386.665	3.138.021	1.846.738	1.761.623	1.544.285	2.335.466	4,8%
OUTRAS DESP./REC. OPER.	6.642.089	5.637.180	3.926.252	1.682.380	6.672.684	4.912.117	10,0%

Fonte: RDB - Revista Bancária Brasileira, números 670, 681, 692, 703 e 715.

Mas, antes de se desenvolver um modelo para apuração de custos de produtos, é importante se definir os termos "despesa" e "custo", já que coloquialmente são tratados como sinônimos, embora contabilmente tenham significados distintos.

## 1. DESPESA

Deve ser vista como um fluxo representando as alterações desfavoráveis nos recursos da empresa. Mais precisamente, é a utilização ou o consumo de bens e serviços<sup>17</sup>.

O prof. Hopp lembra que as despesas são mudanças desfavoráveis incorridas propositalmente pela administração com o objetivo de se obter receitas. Quando a mudança não é proposital tem-se uma perda<sup>18</sup>. De outra forma, os esforços feitos pela empresa com o objetivo de receitas que não são aproveitáveis no presente e, julga-se, no futuro são reconhecidos como perdas<sup>19</sup>.

Os conceitos de despesa e receita estão tradicionalmente vinculados ao registro contábil-fiscal ou, mais especificamente, ao

---

<sup>17</sup> HENDRIKSEN, Eldon S. - Accounting Theory. 4ª Ed., Homewood, Richard D. Irwin, 1982. p.187.

<sup>18</sup> HOPP, João C. - Definição feita no curso de mestrado, na disciplina Teoria Superior de Contabilidade, da EAESP-FGV, 1990.

<sup>19</sup> LITTLETON, A.C. - Essays on Accountancy. Urbana, University of Illinois Press, 1961. p.201.

lucro contábil. Em outras palavras, ambos são medidos e interpretados à luz das regras pouco flexíveis da Demonstração de Resultados para efeitos fiscais e de informação aos acionistas. São conceitos associados a um específico intervalo de tempo, pois são reconhecidos e classificados por período contábil. Desta forma, muitas vezes perdem de vista a realidade econômica e o mundo real.

## 2. CUSTO

No dia a dia de uma empresa o gestor está mais preocupado com o custo, uma vez que a despesa, como já se viu, está relacionada a um demonstrativo contábil.

Mas afinal, por que esta diferenciação entre custo e despesa, já que as medidas mais comuns para despesa, como citado por Hendriksen<sup>20</sup>, são: 1- custo histórico, 2- medidas correntes, como custo de reposição e 3- custo de oportunidade? Qualquer que seja a medida escolhida para despesa lá está o custo!

Custos, de acordo com Hélio de Paula Leite<sup>21</sup>, são os valores de aquisição de ativos. Montantes dados, ou a serem dados no futuro (comprometidos), em troca de bens e serviços recebidos ou a serem recebidos no futuro.

---

<sup>20</sup> HENDRIKSEN, E. S. - Accounting Theory. p.190.

<sup>21</sup> LEITE, Hélio de Paula - Contabilidade para Administradores. Volume 1, São Paulo, Editora Atlas, 1988. p.233.

McCullers e Schroeder<sup>22</sup>, reportando-se à definição do "Committee on Terminology", dizem que custo é o montante dado em pagamento de bens recebidos ou a serem recebidos. Os custos podem ser classificados em não expirados (ativo), os quais são aplicáveis para a produção de receitas futuras, e expirados, que são aqueles não aplicáveis para a produção de receitas futuras e assim deduzidos das receitas ou dos lucros retidos no período corrente.

Para Hendriksen<sup>23</sup> custo é o sacrifício econômico, expresso em termos monetários, requerido para se obter um ativo específico ou um grupo de ativos.

Iudícibus<sup>24</sup> diz que o sentido original da palavra custo, na contabilidade, refere-se à fase em que os fatores de produção são retirados do estoque e colocados no processo produtivo. A seguir estende a expressão "custo" ao valor dos ativos.

Pelas definições acima, vê-se que o custo está intimamente associado aos ativos representando seu valor ou, para se fugir das várias conotações do termo "valor", o preço de troca de bens e serviços. Incorre-se propositalmente em despesas, ou ao consumo de ativos, com o objetivo de obter receitas. Assim, ao valor ou ao

---

<sup>22</sup> MCCULLERS, Levis D. e SCHROEDER, Richard G. - Accounting Theory. Text and Readings. 2ª Ed., New York, John Wiley & Sons, 1982. p.71.

<sup>23</sup> HENDRIKSEN, E. S. - Accounting Theory. p.264.

<sup>24</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de - Contabilidade Gerencial. 3ª Ed., São Paulo, Atlas, 1980. p.104.

sacrifício econômico de se obter um ativo dá-se o nome de custo e ao seu consumo, com o intuito deliberado de receita, despesa. O prof. Jacob Ancelevicz lembra que, nestes casos, a despesa é um custo expirado.

Custo adquire um caráter econômico à medida em que representa o valor de um recurso escasso (ativo), o qual geralmente é sacrificado com o objetivo da produção que, por sua vez, é a responsável pelos bens que a empresa pretende, após adicionar o lucro, transformar em receita. Pode-se afirmar, então, que o custo está relacionado à produção e que não possui necessariamente vínculo com um determinado período de tempo, salvo quando associado à produção desse período.

O prof. Jacob lembra, mais uma vez, que o conceito de custo pode ser diferenciado do conceito de despesa também pelo fato de possuir valor intrínseco (econômico) por si, podendo ser estocado. Assim, o processo produtivo envolve a agregação de custos, independentemente da geração de receitas.

Stephen C. Kanitz, como citado por Iudícibus, sintetiza este assunto ao afirmar que "a contabilidade financeira preocupa-se com o regime de competência de receitas e despesas, a de custo, sem ferir o regime de competência, preocupa-se com o custeio da produção" ...<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de - Contabilidade Gerencial. p.104.

No entanto, apesar das despesas (incluindo-se as perdas), dos custos e dos desembolsos - saídas de numerário do caixa da empresa, assunto tratado pela administração no controle do fluxo de caixa - serem conceitualmente diferentes, possuindo características e finalidades distintas, seus totais tendem a ser iguais ao se considerar toda a vida de uma empresa.

### 3. CUSTO E BANCOS

Mas afinal, quais os objetivos de um sistema de custos? Johnson e Kaplan<sup>26</sup> respondem que um sistema de custos deve atender a cinco funções:

1. Apropriar custos, na determinação de resultados, para as demonstrações financeiras e periódicas.
2. Facilitar o processo de controle.
3. Calcular o custo do produto.
4. Facilitar o planejamento e orçamento empresarial.
5. Apoiar estudos especiais.

A primeira função foi historicamente a mais procurada, representando o predomínio do pensamento financeiro sobre o gerencial. Ela é criticada por aqueles autores pois a acentuada ênfase na alocação de custo para efeito de balanço explica a irrelevância dos sistemas de custo para a tomada de decisão.

---

<sup>26</sup> KAPLAN, R. S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost. p.228.

Especificamente no ambiente das empresas prestadoras de serviços infelizmente não existe, ou se existir é desprezível, custo para efeito de balanço, tornando esta função de pouca, ou nenhuma, importância.

Este trabalho está voltado para a terceira função, cálculo do custo do produto, muito embora ao propor um modelo para sua obtenção procura não deixar de lado as outras funções relacionadas pelos autores.

Ao se estudar os custos de produtos bancários, assim como quaisquer outros de empresas prestadoras de serviços, deve-se tomar cuidado em se transpor o que se denomina "produção", e suas conseqüências, da indústria para tais setores econômicos. Iudícibus afirma que quando os ativos são consumidos com o objetivo de receitas, havendo, portanto, o confronto receita e despesa, o termo correto é "despesa" e não custo. Diz, ainda, que sob um aspecto rigorosamente teórico, não é correto dizer-se "custos administrativos", a não ser que tenham sido incorporados ao produto e desde que não tenham sido vendidos, quando são tratados de despesa. Os gastos administrativos gerais são tratados como despesas operacionais.

Ocorre que os produtos bancários têm seus custos medidos com base nos gastos administrativos, reconciliadas de modo a representar da melhor maneira possível a fração dos ativos envolvidos no processo de agregação de custos. Há muito pouco "estoque" em todo o processo, já que na maioria das vezes os

produtos só são "fabricados por encomenda". É possível se estocar talões de cheques e cartões eletrônicos - porém contabilizados como despesas do período para efeito de balanço, mas não é possível se estocar um CDB/RDB ou uma cobrança simplificada, muito embora todos sejam produtos tipicamente bancários. Assim, este trabalho denominará de custos administrativos aqueles valores que serão agregados para a obtenção do custo do produto e serviço, cuja origem principal encontra-se na administração, que pode ser considerada neste sentido a "fábrica" dos bancos.

A contabilidade de custos vem sendo aplicada pelos bancos por seu caráter de controle gerencial e não pela possível necessidade de controle de estoques para fins da contabilidade financeira. A sua importância se destaca cada vez mais, principalmente nos momentos em que, por exemplo, se deseja avaliar um determinado cliente ou abrir, manter ou fechar uma agência, posto de serviço ou mesmo um caixa 24 horas. A utilização da contabilidade de custos, de acordo com Eliseu Martins<sup>27</sup>, no campo gerencial ampliou seu raio de atuação para além da indústria, como por exemplo para instituições financeiras, comerciais, de prestações de serviços etc, onde seu uso para efeito de balanço era quase irrelevante devido à ausência de estoques. Elas passaram a explorar seu potencial para o controle e até para as tomadas de decisões.

É comum, em instituições financeiras, a utilização do termo

---

<sup>27</sup> MARTINS, Eliseu - Contabilidade de Custos. 2ª Ed., São Paulo, Atlas, 1982. p.17/18.

custo com diversos sentidos, sendo os mais comuns: custo financeiro, custo administrativo e custo de oportunidade.

### **3.1. CUSTO FINANCEIRO**

Geralmente é expresso em termos de uma taxa de juros aplicável sobre o valor das transações financeiras. Dada a natureza dos negócios dos bancos, é o custo mais importante. Corresponde, procurando-se um paralelo, ao custo do produto vendido da indústria.

### **3.2. CUSTO ADMINISTRATIVO**

Engloba todos os custos não financeiros associados à atividade financeira, em geral subdividido em três grandes blocos: pessoal, imobilizado e serviços gerais.

Apesar de tão vasto, sua alocação aos produtos e serviços foi sempre tratada com menos importância do que a anterior, o que é plenamente justificável e compreensível. A gestão de um banco, como qualquer empresa, está muito mais voltada ao seu negócio propriamente dito, que é o lugar onde os recursos fluem com mais intensidade, requerendo precisão, agilidade e competência na sua administração. Além disto, ao contrário de uma empresa não financeira, os bancos têm obtido grandes lucros em decorrência das altas taxas de inflação e da política econômica que tem vigorado

nos últimos anos. O Estado tem se utilizado da rede bancária para conseguir colocar no varejo seus títulos e assim conseguir se financiar e rolar suas dívidas. Uma vez que o impacto das despesas administrativas (como se verá, fonte de dados para se obter os custos administrativos) no lucro final não tem sido tão relevante, é natural a menor importância dada à alocação deste custos aos produtos e serviços.

Apesar disto, estrategicamente, os bancos nos últimos tempos têm dado mais atenção a estes custos, já que existe desde o "Plano Cruzado" (1986) uma expectativa de se eliminar a inflação.

Uma das conseqüências pode ser observada na tendência que o setor tem demonstrado ao procurar suas origens. Assim, cada vez mais, os bancos procuram concentrar esforços unicamente no mercado que dominam. Pôs-se de lado, através da terceirização maciça, inúmeras funções e serviços diretamente prestados por eles, mas que não diziam respeito a seu negócio propriamente dito. Como exemplo deixaram para terceiros, porém ainda sob sua responsabilidade, o transporte de valores, a segurança, os transportes diversos, enfim todos aqueles serviços que empresas especializadas podem executar com muito mais agilidade e qualidade, embora com custo atraente. Em outras palavras, passou-se a dar mais atenção para as origens dos custos administrativos, ocasionando um movimento no sentido da racionalização das atividades administrativas e de serviços.

### 3.3. CUSTO DE OPORTUNIDADE

Definido por Horngren e Foster<sup>28</sup> como a máxima contribuição perdida por se usar recursos limitados para um propósito particular. Em outras palavras, é o sacrifício a que a empresa se sujeita ao adotar uma alternativa ao invés de uma outra.

Este conceito econômico será utilizado na alocação dos bens móveis e imóveis aos produtos e serviços. Para exemplificar, tome-se duas agências iguais em termos de localização, área, padrão de construção etc, mas sendo uma delas própria e a outra alugada de terceiros. A primeira arcaria com a despesa de depreciação enquanto a outra com a de aluguel. Certamente haveria uma grande distorção na avaliação de desempenho de cada agência, pois, a princípio, a depreciação do imóvel ocorre em 25 anos (300 meses) contra 10 anos (120 meses) que é o período médio de reembolso - "Payback" - normalmente requerido pelo locador. Para evitar distorções deste tipo, manter a homogeneidade entre os pontos-de-venda e garantir que a presidência, ou algum órgão corporativo que administre o patrimônio, "receba" por todos os investimentos realizados, é conveniente a adoção do conceito de custo de oportunidade, arbitrando-se valores compatíveis com a realidade do mercado para cada bem próprio da empresa.

---

<sup>28</sup> HORNGREN, Charles T. e FOSTER, George - Cost Accounting. A Managerial Emphasis. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987. p.314.

#### 4. CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

O desenvolvimento deste trabalho requer que se destaque algumas classificações importantes de custos, a fim de se buscar as mais adequadas à análise que se procura.

Horngren e Foster<sup>29</sup> citam algumas das possíveis classificações que se podem dar a custos:

1. Segundo o momento do cálculo
  - custos históricos
  - custos orçados ou predeterminados
  
2. Segundo o comportamento em relação às variações de volume
  - custos variáveis
  - custos fixos
  - outros
  
3. Segundo o grau de média
  - custos totais
  - custos unitários médios
  
4. Segundo as funções
  - custos de produção
  - custos de venda (na indústria: despesa de venda)
  - custos de administração (na indústria: despesa de administração)

---

<sup>29</sup> HORNGREN, Charles T. e FOSTER, George - Cost Accounting. A Managerial Emphasis. p.36.

5. Segundo a facilidade de atribuição
  - custos diretos
  - custos indiretos
  
6. Segundo o momento de débito contra a receita
  - custos dos produtos
  - custos dos períodos

Além destes é conveniente se acrescentar, para o presente estudo, as seguintes classificações de custos<sup>30</sup>:

1. Segundo a natureza
  - custos arbitrados
  - custos com natureza contábil
  
2. Segundo a origem
  - custos imediatos
  - custos remotos
  
3. Segundo a controlabilidade do gestor
  - controláveis
  - incontroláveis
  - semi controláveis

---

<sup>30</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. São Paulo, IBCB - Instituto Brasileiro de Capacitação Bancária, 1986. p.19/22.

#### 4.1. COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO ÀS VARIAÇÕES DE VOLUME

Os conceitos de custo fixo e variável, tão comuns na indústria, seriam aplicáveis em bancos? Antes dessa discussão, talvez seja conveniente se olhar com mais rigor para estes conceitos largamente estudados e aplicados.

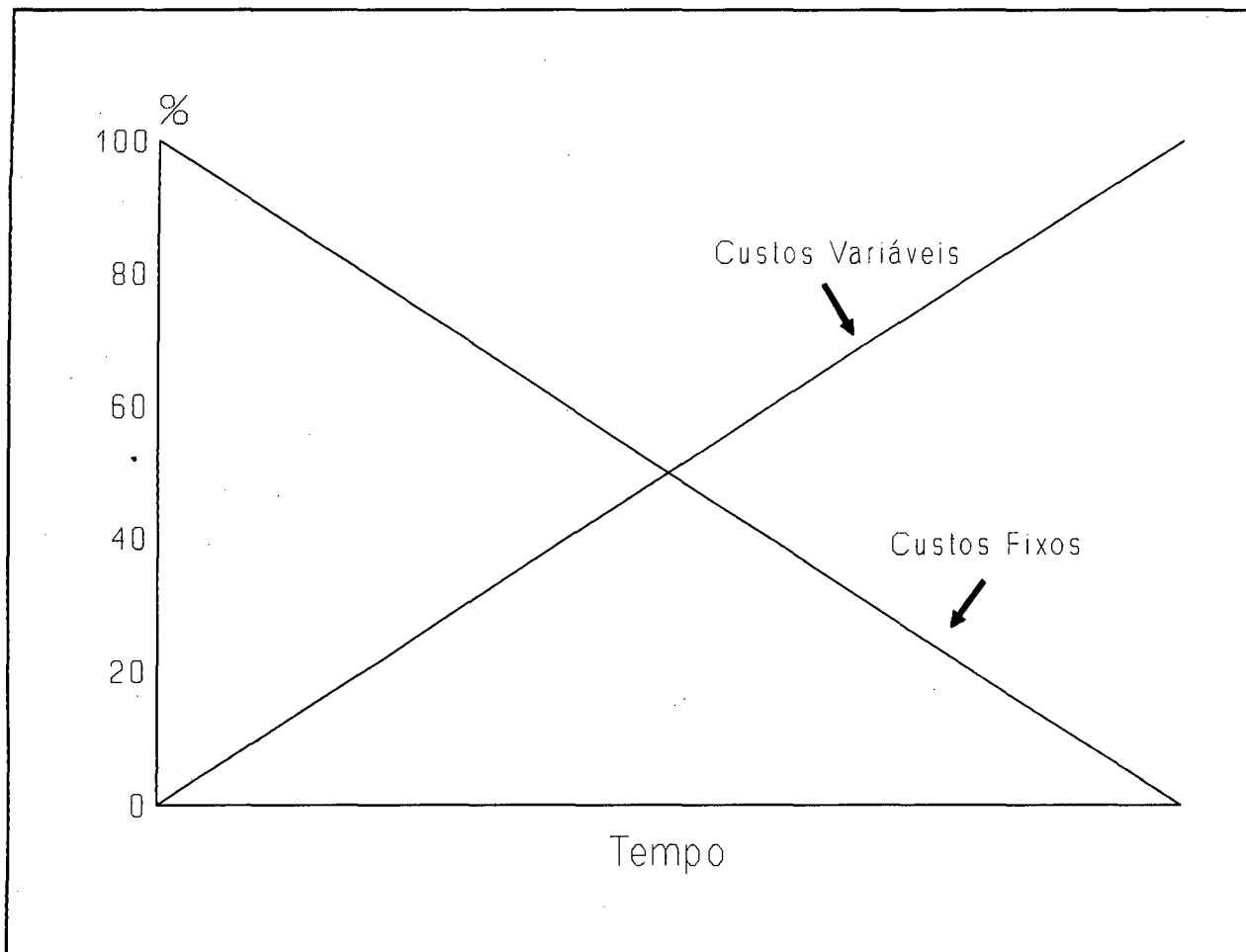
**Custo Fixo:** dado um intervalo de tempo, é o custo cujo total não se altera com o volume de produção.

**Custo Variável:** dado um intervalo de tempo, é o custo cujo total varia, usualmente proporcionalmente, ao número de unidades produzidas.

Definir-se custos como fixo ou variável depende, entre outros, do volume de atividade e do período de tempo analisado. O gráfico a seguir ilustra essa dependência dos custos com o tempo, supondo sua linearidade e as demais variáveis constantes. Assim, quanto menor for o horizonte de tempo, maiores serão os custos fixos e menores os variáveis. Por outro lado, quanto maior for o horizonte de tempo, maiores serão os custos variáveis e menores os fixos.

**GRÁFICO 2: CUSTOS COMO FIXO OU VARIÁVEL**

**Função do Período de Tempo**



Enfim, ao longo do tempo a empresa deverá adequar suas receitas com suas despesas - aqui ambos se confundem com caixa, dado o longo período de tempo da análise. Assim, por exemplo, deverá dimensionar sua diretoria em função de suas vendas ou, em outras palavras, sua diretoria ao longo do tempo variará conforme o volume vendido. Ao extremo, se nada for vendido num horizonte de tempo muito longo, que é função da própria atividade da empresa, não haverá diretoria, nem sequer empresa.

Para contornar esse problema com relação ao tempo, os teóricos limitam a faixa de tempo em que são válidos os conceitos de custos fixos e variáveis. Horngren<sup>31</sup>, por exemplo, diz que o custo é fixo somente em relação a uma dada e relevante (usualmente ampla) faixa de atividade e a um dado intervalo de tempo (usualmente um período orçamentário em particular). Desta forma, como pode ser observado no gráfico acima, certamente em um intervalo de tempo haverá custos que podem ser definidos como fixos e variáveis.

As relações de Custo-Volume-Lucro, o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição ou contribuição marginal baseiam-se na classificação dos custos quanto à variação de volume. Esses estudos costumam dar subsídios às decisões do tipo: introdução de um novo produto, abandono de um produto, determinação de preço, "mix" de produtos e fazer versus comprar.

Mas seria, realmente, necessária esta classificação de custo para a tomada de decisão? Kaplan e Johnson<sup>32</sup> afirmam que essas decisões, por envolverem a capacidade de recursos da empresa, devem ser vistas sob a ótica de longo prazo e não na de curto prazo dos custos variáveis.

---

<sup>31</sup> HORNGREN, Charles T. - Introduction to Management Accounting. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. p.26.

<sup>32</sup> KAPLAN, R. S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost. p.233.

Cooper e Kaplan<sup>33</sup> verificaram que na prática os gerentes rejeitam as perspectivas de curto prazo. Ao seus olhos a decisão de se fabricar um produto cria um compromisso de longo prazo com relação a fabricar, comercializar e dar suporte ao produto. Nesta perspectiva, o custo variável (de curto prazo) é uma medida insuficiente para o custo do produto. Torna-se, então, necessária uma medida de longo prazo.

O custeio por absorção, método no qual o total dos custos - diretos e indiretos - são alocados aos produtos, tem sido adotado como um substituto para uma medida de longo prazo.

No entanto, apesar das fortes críticas possíveis à classificação dos custos como fixo e variável, é factível, ao menos em tese, transpor do ambiente industrial para o financeiro esses conceitos. Como o custo do produto bancário é obtido com base nos custos administrativos, ter-se-ia que buscar aquela parcela de custos que variasse direta e imediatamente com a variação da produção (entende-se por produção as quantidades transacionadas e não os valores transacionados). Tal busca certamente teria pequena utilidade prática, já que na atividade bancária não existem custos significativos que possam variar direta e imediatamente com a

---

<sup>33</sup> COOPER, Robin e KAPLAN, Robert S. - How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs. Capítulo 8 do livro de BRUNS JR., Willian J. e KAPLAN, Robert S. - Accounting & Management. Field Study Perspectives. Harvard Business School Press, Boston, 1987. p.205.

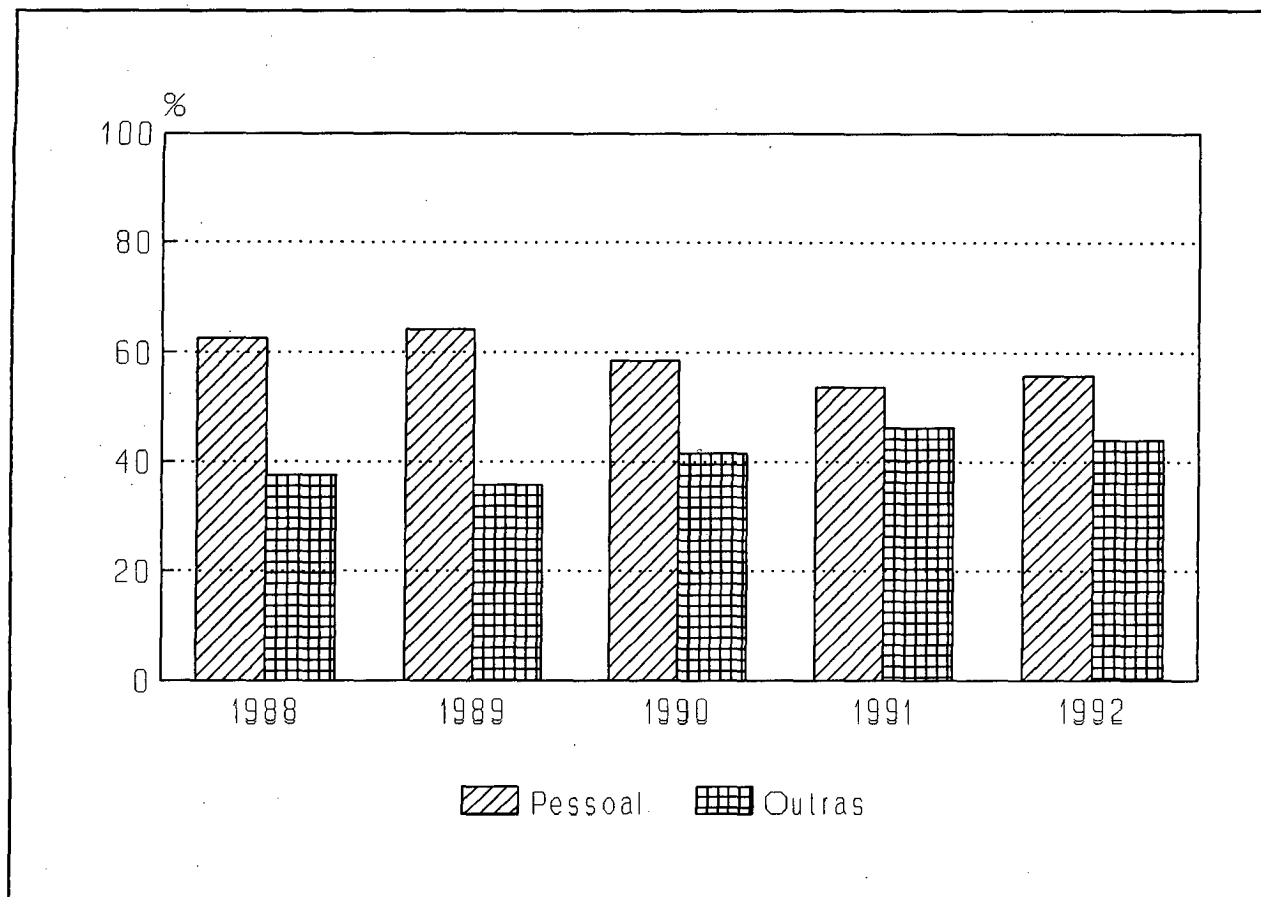
variação da produção.

Aliás, dentre os custos administrativos, como pode ser observado no gráfico 3, a mão-de-obra tem peso significativo, uma vez que responde por mais de 50% do total desses custos. Apenas para reforçar as afirmações acima, apesar da redução substancial do quadro de funcionários do setor ocorrida nos últimos anos, não houve redução no número de transações bancárias que a justificassem. É claro que boa parte da redução de quadro se deve às terceirizações, mas mostra, também, a flexibilidade que a mão-de-obra do setor tem, aliada aos recursos crescentes de informatização, de se adaptar com razoável facilidade às variações da produção. Na realidade o quadro encolheu apesar do aumento crescente das quantidades transacionadas.

### GRÁFICO 3

#### DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Bancos: BRADESCO, ITAÚ, BAMERINDUS, REAL e UNIBANCO.



Concluindo, se grande parcela dos custos administrativos não varia com a produção, se são fortemente criticáveis tomadas de decisão com base nos custos marginais (enfoque de curto prazo) e se na prática existem poucos itens, cuja soma é pouco expressiva em relação ao montante total dos custos, que possam variar com a produção, não será adotada esta classificação no decorrer deste trabalho para efeito de custeio do produto. Ao contrário, adotar-se-á o custeio por absorção.

#### 4.2. FACILIDADE DE ATRIBUIÇÃO

Na indústria os termos custos diretos e custos indiretos são muito comuns e se referem à facilidade com que os custos se identificam com os produtos. Os custos diretos são aqueles diretamente associados (facilmente identificados) a um produto ou, mais genericamente, a um objeto de custo e, em contrapartida, os custos indiretos são aqueles que, apesar de fundamentais, são indiretamente associados a um objeto de custo, ou seja, são aqueles que necessitam de um critério para rateio aos vários objetos de custo, já que a associação não se dá de maneira imediata. Entende-se por objeto de custo qualquer atividade, produto, serviço etc, ao qual se pretende associar um dado custo. Esta classificação não está preocupada com a facilidade de relação dos custos com a produção e sim com o produto, ou objeto de custo, em si.

É interessante notar que esta associação só é relevante se a empresa produzir mais de um produto pois, caso contrário, todos os custos acabarão, de uma forma ou de outra, diretamente associados ao mesmo.

Os conceitos de custos diretos e indiretos serão aplicados neste trabalho, muito embora, como se verá, sejam mais difíceis de serem aplicados em bancos do que nas indústrias. Nelas os custos diretos são, em geral, claramente identificados aos produtos (unidades tangíveis) ao contrário do que ocorre nos bancos, onde a identificação é difícil pela própria característica de seus produtos já que, na realidade, são serviços prestados (unidades intangíveis).

#### 4.3. NATUREZA DOS CUSTOS

A natureza do custo está ligada à origem da informação propriamente dita. Boa parte das informações necessárias serão aproveitadas diretamente dos sistemas contábeis existentes.

A contabilidade das instituições financeiras é regida pelo Banco Central, que através da Circular nº 1273 de 29.12.87, instituiu o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro. Este Plano, como se verá, é rígido na classificação de suas inúmeras contas. Para este estudo interessará o bloco das contas de resultado, na grande maioria as da rubrica "Despesas Administrativas".

Naturalmente, como já se viu, a preocupação transcende o ambiente estritamente contábil-fiscal. A preocupação gerencial, com enfoque econômico, é o objetivo final da apuração dos custos dos diversos produtos. Neste enfoque, cria-se a necessidade de se atribuir custos àqueles elementos não cobertos pela contabilidade fiscal ou, em outros momentos, será necessário se atribuir custos de forma diferente da prevista pela contabilidade fiscal. A estes custos dar-se-á o nome de "custos atribuídos".

Um exemplo de custos atribuídos já foi citado quando se falou sobre o custo de oportunidade no caso dos imóveis próprios. A análise gerencial de desempenho das agências requer que todas sejam vistas sob um mesmo prisma, não permitindo que algumas sejam alugadas e outras próprias.

Exemplificando, vide Tabela 2 montada com base em duas agências hipotéticas "A" e "B"<sup>34</sup>.

Tabela 2

AGÊNCIAS	"A"	"B"	TOTAL
PLANO DE CONTAS			
Receitas Financeiras	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000
Despesas Financeiras	(\$ 80.000)	(\$ 80.000)	(\$ 160.000)
Pessoal	(\$ 12.000)	(\$ 12.000)	(\$ 24.000)
Imóvel	(\$ 5.000)	(\$ 2.000)	(\$ 7.000)
Aluguel	(\$ 5.000)	-o-	(\$ 5.000)
Depreciação	-o-	(\$ 2.000)	(\$ 2.000)
Outros Custos	(\$ 2.000)	(\$ 2.000)	(\$ 4.000)
Resultado	\$ 1.000	\$ 4.000	\$ 5.000

Para se eliminar a disparidade ocorrida no item "Imóvel", já que se tratam de duas agências de mesmo porte, pode-se adotar o seguinte procedimento:

- 1º) faz-se um débito de \$ 2.000 na conta "Depreciação" em um órgão da administração central utilizado para este fim, por exemplo a Presidência, e um crédito de \$ 2.000 na conta "Depreciação" da agência "B";

<sup>34</sup> Adaptado do livro Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso de David Hastings, p.18.

2º) arbitra-se \$ 5.000 de custo de aluguel à agência "B", partindo-se do pressuposto de que este valor representa o valor de mercado para o aluguel deste imóvel (custo de oportunidade). Para se manter a amarração com a contabilidade e ao mesmo tempo garantir que o órgão centralizador, por exemplo a Presidência, "receba" pelo aluguel da agência "B", credita-se \$ 5.000 neste órgão em uma conta "Receita com Aluguel Atribuído".

A nova situação está resumida na Tabela 3. Este procedimento garante a equiparação entre agências, possibilita que se avalie a política de immobilizações da empresa, embute o conceito de custo de oportunidade e tira da agência a responsabilidade pela decisão de comprar/alugar o imóvel que ocupa, mesmo porque esta decisão não lhe pertence.

Tabela 3

ÓRGÃOS	Agência "A"	Agência "B"	Presidência	TOTAL
PLANO DE CONTAS				
Receitas Financeiras	\$ 100.000	\$ 100.000	- o -	\$ 200.000
Despesas Financeiras	(\$ 80.000)	(\$ 80.000)	- o -	(\$ 160.000)
Pessoal	(\$ 12.000)	(\$ 12.000)	- o -	(\$ 24.000)
Imóvel	(\$ 5.000)	(\$ 5.000)	\$ 3.000	(\$ 7.000)
Aluguel	(\$ 5.000)	(\$ 5.000)	\$ 5.000	(\$ 5.000)
Depreciação	-o-	-o-	(\$ 2.000)	(\$ 2.000)
Outros Custos	(\$ 2.000)	(\$ 2.000)	- o -	(\$ 4.000)
Resultado	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 5.000

No exemplo acima foram introduzidos diversos conceitos, como órgão centralizador, análise gerencial de agências e outros, que serão tratados no decorrer do trabalho.

#### 4.4. ORIGEM DOS CUSTOS

Quanto a origem, os custos podem ser imediatos e remotos. Esta classificação está ligada a uma característica peculiar dos bancos. Nas indústrias as etapas de produção são, normalmente, limitadas a um determinado centro, enquanto que os bancos possuem diversos pontos-de-venda, onde também são gerados custos de produtos, e alguns "centros nervosos" de apoio as agências.

A Origem dos Custos busca comparar o local de geração dos custos com o de geração dos benefícios resultantes. Todos os custos que tiverem seus fatos geradores no próprio local da análise serão chamados de imediatos e os que estiverem em outro local, remotos. Em outras palavras:

- os custos imediatos são aqueles que podem ser identificados e controlados no próprio órgão e
- os custos remotos são aqueles que não podem ser identificados no próprio órgão, embora a ele possam ser associados através de rateios com base em índices ou quantidades.

#### **4.5. CONTROLABILIDADE DOS CUSTOS**

Diz respeito ao grau de controle que o gestor tem dos custos a ele imputados. Só será possível se cobrar responsabilidade de um gestor à medida em que o mesmo tiver controle (autoridade) sobre os custos.

Hastings<sup>35</sup> monta uma tabela (vide Tabela 4) interessante associando a controlabilidade segundo a facilidade de atribuição e a origem dos custos.

---

<sup>35</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.22.

Tabela 4

FACILIDADE DE ATRIBUIÇÃO	ORIGEM	
	IMEDIATOS	REMOTOS
DIRETOS	CONTROLÁVEIS	SEMI CONTROLÁVEIS
INDIRETOS	SEMI CONTROLÁVEIS	INCONTROLÁVEIS

Afirma que os custos diretos e imediatos serão controláveis pois se relacionam diretamente com a produção do órgão em análise e seus fatos geradores ocorrem no mesmo órgão. No entanto, contrariando um pouco este autor, cabe ressaltar que nem todos os custos diretos e imediatos são controláveis, motivo pelo qual se deve olhar o quadro acima como um mero indicador da controlabilidade. Por exemplo o custo de aluguel da agência é direto e imediato, embora não se possa considerá-lo controlável, ao menos como grau de controle que se tem sobre a mão-de-obra da própria agência, que também é direta e imediata.

### III - ALOCAÇÃO DE CUSTOS: UM MODELO PARA BANCOS

O objetivo desta parte do trabalho é determinar, com base em um modelo de avaliação gerencial, a parcela de custos por centros de custo e resultado. De posse desses dados será possível a determinação do custo por produto e serviço bancário, desde que se conheça a relação existente entre cada produto/serviço com cada centro.

Esta parte do trabalho está dividida em quatro subpartes. A primeira parte discute, em linhas gerais, um possível modelo para avaliação gerencial. A segunda propõe a montagem de um plano de contas, apelidado de Plano de Custos, que contenha todos os custos relevantes e que reflita a preocupação da administração com a gestão de cada produto. A terceira diz respeito à elaboração de um Plano de Órgãos, baseado em Centros de Responsabilidade, criado de maneira a mostrar da forma mais clara possível a relação das atividades de cada órgão (ou grupo de órgãos) com cada produto. A quarta e última parte mostra uma opção para o rateio dos custos, discriminados no Plano de Custos, para cada Centro de Custo e Resultado. A Tabela 5 ilustra a relação entre estas três últimas partes do sistema de custos.

Tabela 5

PLANO DE ORGÃOS	DIRETORIA 1	DIRETORIA 2	DIRETORIA 3	DIRETORIA 4	TOTAL GERAL
PLANO DE CUSTOS					
CUSTOS IMEDIATOS	190	70	290	230	780
PESSOAL	100	40	150	120	410
IMOBILIZADO	60	20	90	70	240
SERVIÇOS GERAIS	30	10	50	40	130
CUSTOS REMOTOS	-190	-70	150	110	0
PROCESSAMENTO DE DADOS	-230	50	100	80	0
SERVIÇOS GERAIS	10	-40	20	10	0
OUTROS RATEIOS	30	-80	30	20	0
TOTAL	0	0	440	340	780

## 1. MODELO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL

Apesar deste trabalho estar voltado à discussão de um sistema de custos com vistas aos produtos e serviços bancários, deve-se entender que o mesmo está contido dentro de um sistema maior de avaliação de desempenho gerencial. O sistema de custo, isoladamente, pouco acrescenta à administração tanto do conglomerado como de um centro de responsabilidade em particular.

Os conglomerados financeiros nacionais, de um modo geral, organizam-se funcionalmente. Isto significa que possuem um organograma funcional, formal, onde cada gerente é responsável por determinadas funções, cujo conjunto está de acordo com os objetivos da empresa.

Genericamente, os gerentes realizam atividades com o objetivo de gerar lucro e atividades de apoio às primeiras. Desta forma, haverá gerentes com funções geradoras de lucro e outros com funções de suporte, imprescindíveis às primeiras. Como se verá adiante, as atividades geradoras de lucro se desenvolvem nos chamados centros de resultado, enquanto as segundas nos centros de custo.

O modelo de avaliação gerencial certamente deve considerar, além dos custos, as receitas oriundas da intermediação financeira, que é, afinal, a principal atividade de um conglomerado financeiro, e as receitas oriundas da prestação de serviços.

O dinheiro, independentemente do quadro econômico atual, mas

certamente agravado por ele, sofre variações em seu poder de compra. Num conglomerado financeiro isto não decorre unicamente pela ação do tempo, mas também pela confrontação dos negócios que podem ser efetuados em diversas bases, tais como: monetária, cambial, de mercado, ou outra qualquer.

É conveniente, para bancos, que um modelo de avaliação gerencial prestigie o fluxo de recursos das operações do conglomerado e demonstre seus resultados. Caso contrário, corre-se o risco de desenvolver-se um modelo gerencial de pouca utilidade.

Outro aspecto a ser considerado é a conciliação entre as contabilidades financeira e gerencial. Pode-se questionar a validade da "amarração contábil" em um modelo estritamente gerencial. No entanto, o fator "psicológico", para a alta administração, será positivo caso isto seja possível.

A amarração é viável quando se lança mão do artifício das reconciliações, isto é, explica-se as diferenças entre a contabilidade financeira e o modelo gerencial através de contas internas específicas para este fim.

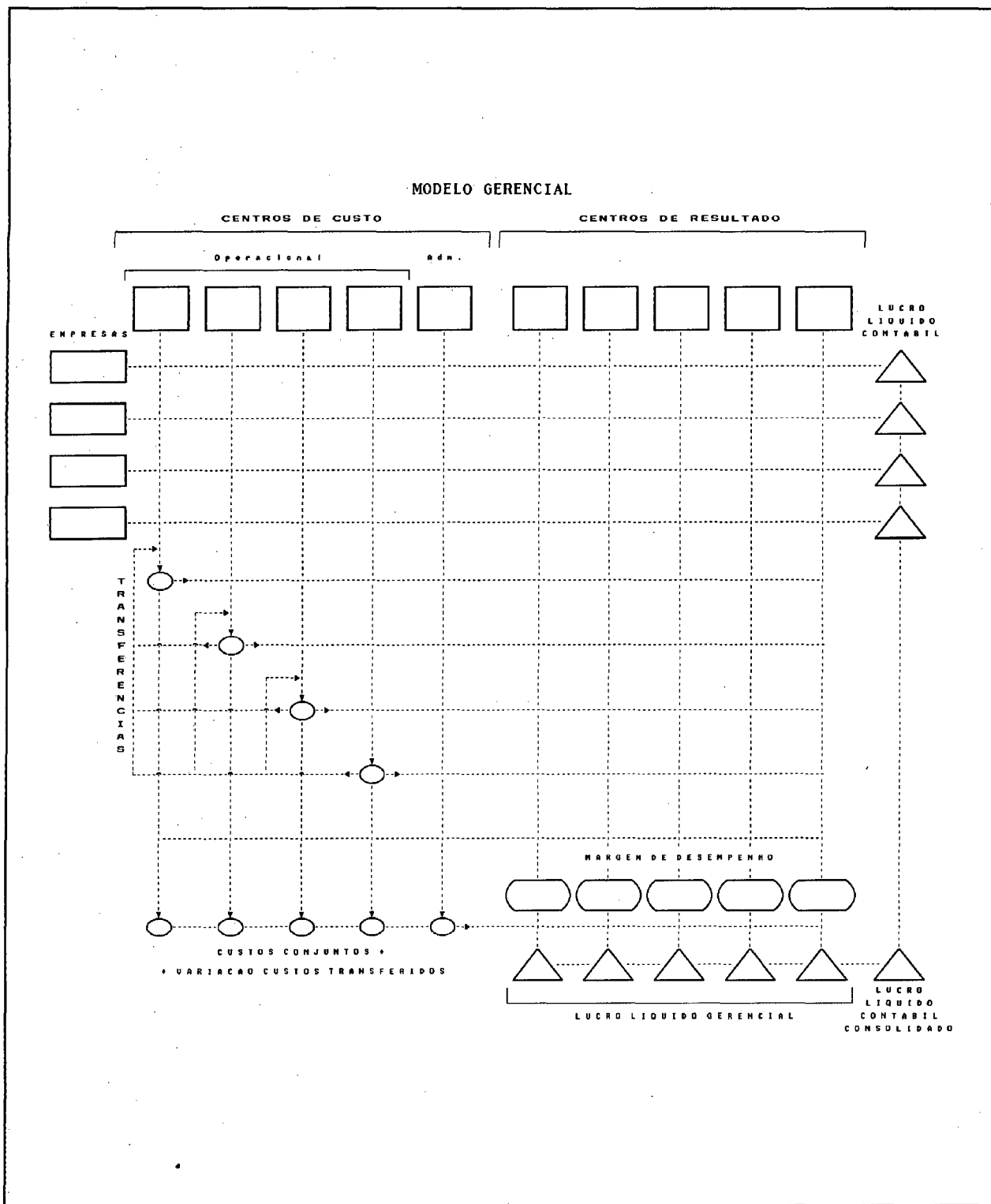
Guilardi<sup>36</sup> propõe um diagrama (vide diagrama 2) para ilustrar a estrutura de um modelo que compatibiliza a contabilidade gerencial com a financeira.

---

<sup>36</sup> GUILARDI FILHO, Guiomede - Centros de Sistemas e Processamento de Dados. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1989. p.42.

### Diagrama 2

## ESTRUTURA BÁSICA DO MODELO



O diagrama 2 sugere o seguinte:

- as empresas do conglomerado financeiro são compostas por centros de responsabilidade;
- o lucro líquido contábil é apurado por empresa e consolidado em nível conglomerado;
- os centros de responsabilidade estão subdivididos em centros de custo (operacional e administrativo) e em centros de resultado;
- os centros de custo operacional efetuam transferências aos demais centros com base em preços de transferências;
- os centros de custos administrativo e o excedente, ou variação, dos custos transferidos compõem o custo de conjunto - "Overhead";
- as receitas, os custos diretos dos centros de resultado e os custos transferidos dos centros de custo operacional formam a margem de desempenho, utilizada para efeito de avaliação dos centros de resultado;
- a margem de desempenho, os custos de conjunto e os impostos formam o lucro líquido gerencial do conglomerado;
- por fim, o lucro líquido gerencial é reconciliado com o lucro líquido contábil do conglomerado.

O modelo acima será seguido e comentado, à luz da abordagem "ABC" (Activity-Based Cost), no decorrer deste trabalho, muito embora outros modelos possam trazer o mesmo retorno para a administração. Horngren<sup>37</sup> comenta que nenhum sistema é, por si mesmo, intrinsecamente superior a outro. O "melhor" sistema é o que

---

<sup>37</sup> HORNGREN, Charles T. - Introduction to Management Accounting. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. p.244.

consistentemente leva a um conjunto de decisões de gerentes subordinados de acordo com o que querem os gerentes dos níveis superiores. O custo relativo de cada sistema deve também ser considerado. Em outras palavras, direciona os esforços para os objetivos da administração.

## **2. PLANO DE CUSTOS**

A criação de um plano de contas específico para custos está relacionada com a necessidade gerencial de se verificar, por fatores produtivos, o sacrifício econômico realizado para a obtenção de determinados bens e serviços.

Os três grupos de fatores produtivos de maior relevância em bancos são: Pessoal, Imobilizado e Serviços Gerais. O Plano de Custos, em um primeiro momento, deverá consolidar tais informações, de modo a mostrar aos gestores a importância de cada grupo de fator produtivo em suas atividades. Naturalmente apenas estas três informações consolidadas não são suficientes a boa gestão, muito embora um Plano mais detalhado signifique um maior ônus para sua obtenção. O ideal é a instituição procurar o ponto ótimo entre o custo do próprio sistema de custos e a informação que dele se deseja obter.

## **2.1. FONTE PRIMÁRIA DAS INFORMAÇÕES DE CUSTOS**

A fonte primária das informações de custos é a própria contabilidade fiscal. Como já foi dito, a contabilidade dos bancos é regida pelo Banco Central que determina o uso da Contabilidade do Sistema Financeiro - COSIF, instituído pela Circular nº 1273 de 29.12.87, para os fechamentos contábeis a partir do primeiro semestre de 1988.

Este plano contábil abrange todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional, a exceção das empresas de seguro. Ele uniformiza os registros contábeis dos atos e fatos administrativos praticados pelas instituições, através do estabelecimento de regras, critérios e procedimentos para a obtenção e divulgação de dados, possibilitando o acompanhamento do Sistema Financeiro Nacional<sup>38</sup>.

## **2.2. FONTE DE INFORMAÇÕES NÃO-CONTÁBEIS**

Apesar de importantes, os dados contábeis não são as únicas fontes para a obtenção do custo dos produtos, tendo sido citada, por exemplo, a relevância dos custos de oportunidade. Além destes, haverá necessidade de se conhecer outros dados, por centro de custo e resultado, cuja importância será vista no decorrer do trabalho.

---

<sup>38</sup> GUILARDI FILHO, Guiomede - Custos de Sistemas e Processamento de Dados. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1989. p.32.

Pode-se mencionar, apenas a título de exemplo, as seguintes informações não-contábeis:

- . número de funcionários;
- . área ocupada pelo centro de custo ou resultado;
- . número de terminais de telefone e telex;
- . quantidade de transações por tipo de produto;
- . etc.

O Plano de Custos deverá conter em seu corpo todos aqueles custos tidos como fundamentais à boa gestão dos centros e, ao mesmo tempo, todas as informações necessárias à obtenção posterior do custo por produto e serviço bancário, sem deixar de lado a preocupação com o ônus de se obter tais informações.

### **2.3. CUSTOS IMEDIATOS - UM EXEMPLO DE PLANO DE CUSTOS**

A abertura dos fatores produtivos (Pessoal, Imobilizado e Serviços Gerais) depende da necessidade e conveniência de cada instituição. Naturalmente quanto maior for a riqueza de detalhes do plano, tanto maior será o custo para se obter as informações, embora maior seja a possibilidade de controle gerencial.

Um Plano de Custos bem elaborado permite o controle dos principais itens de custos, homogeneiza os itens de custos entre as várias empresas que compõem um dado conglomerado financeiro e sintetiza o extenso Plano Contábil (COSIF) - fonte primária dos itens de custos. Um possível Plano de Custos, abordando os custos imediatos de cada centro, está detalhado na Tabela 6.

Tabela 6: PLANO DE CUSTOS

PLANO DE CUSTOS	DESCRIÇÃO
<b>PESSOAL</b>	Custo da mão-de-obra
<b>REMUNERAÇÃO</b>	Valores pagos aos funcionários no próprio período de competência
Salários	Ordenados pagos
Horas Extras	Horas extras contratuais e eventuais
Férias Trabalhadas	Abonos de férias
Comissões	Prêmios e comissões pagas em função de vendas
Outros	Outras verbas, tais como auxílio funeral, eventuais etc
<b>ENCARGOS SOCIAIS</b>	Obrigações sociais
INSS	INSS
FGTS	FGTS
Outros Benefícios	Outras obrigações, tais como vale transporte eventuais etc
<b>PROVISÕES</b>	Valores provisionados com origem na mão-de-obra
Férias	Provisão para pagamento de férias
13º Salário	Provisão para pagamento do 13º salário
Bonificação	Provisão para pagamento de qualquer bônus pago com regularidade
Encargos Sociais	Obrigações sociais incidentes sobre estas provisões
INSS	INSS
FGTS	FGTS
Outros Benefícios	Outros
<b>INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS</b>	Rescisões contratuais, indenizações etc
<b>IMOBILIZADO</b>	Custo do Imobilizado
ALUGUEL DE IMÓVEIS	Aluguel e arrendamento mercantil de terrenos e edificações
ALUGUEL: EQUIP. PROC. DE DADOS	Aluguel e arrendamento de equipamentos de processamento de dados
ALUGUEL: MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Aluguel e arrendamento de outros equipamentos
<b>MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO</b>	Despesas gerais de manutenção
Água, Energia Elétrica e Gás	Água, Energia Elétrica e Gás
Seguros	Seguros de bens móveis e imóveis em geral
Taxas Condominiais	Taxas pagas em condomínios
Impostos e Taxas	Impostos públicos, como IPTU e outros
Outras Manut. e Conservações	Outros
<b>DEPRECIACÃO</b>	Depreciação dos bens móveis e imóveis
<b>SERVIÇOS GERAIS</b>	Custos Gerais
SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	Segurança em geral
TRANSPORTES	Custo com frota própria e de terceiros
COMUNICAÇÕES	Telefonia
MATERIAIS	Impressos e objetos de escritório
PROPAGANDA	Propaganda
OUTROS SERVIÇOS GERAIS	Outros
<b>TOTAL</b>	

A fonte primária de informação do sistema de custo bancário, como já foi mencionado, é a contabilidade. Deve-se, então, relacionar-se cada item de custo com as respectivas contas contábeis, ao menos aqueles itens que tenham relação com a contabilidade. Na prática, sugere-se a montagem de planilhas, por empresa que consolide no grupo financeiro, relacionando cada um desses planos. A Tabela 7 mostra parcialmente uma planilha para este fim.

Tabela 7

PLANO DE CUSTOS	PLANO CONTÁBIL - COSIF -	Nº da CONTA
PESSOAL		
REMUNERAÇÃO		
Salários	Ordenados	8.262.001
Horas Extras	Ordenados Horas Extras	8.262.002
Férias Trabalhadas	Abono de Férias	8.262.063
Comissões	Comissões sobre vendas	8.262.022
Outros	Testes	8.266.001
	Docentes Internos	8.266.002
	Cursos	8.266.003
ENCARGOS SOCIAIS		8.262.001
INSS	INSS	8.258.500
FGTS	FGTS	8.258.300
Outros encargos	Auxílio Enfermidade	8.254.001
	Alimentação	8.254.023
	Salário Maternidade	8.254.042
	Convênio Assist. Médica	8.254.061
	Vale Transporte	8.254.081
	Creches	8.254.101

### 3. PLANO DE ÓRGÃOS - CENTROS DE RESPONSABILIDADE

Idealmente, assere Horngren<sup>39</sup>, as organizações são estruturadas por altos gerentes que subdividem as atividades e estipulam uma hierarquia de gerentes que supervisionam uma esfera predeterminada de atividades e que têm alguma liberdade para tomar decisões nesta esfera. Esta delegação de decisões é, geralmente, acompanhada por algum tipo de contabilidade por responsabilidade.

David H. Li<sup>40</sup> evidencia que na contabilidade por responsabilidade a informação é acumulada primeiramente em termos de unidade administrativa no nível mais baixo de hierarquia organizacional, a qual é designada como centro de responsabilidade. Ao extremo, um centro de responsabilidade pode ser composto por uma única pessoa. Tipicamente, no entanto, um centro de responsabilidade é composto por um gerente com todas as outras pessoas sendo por ele supervisionadas e a ele se reportando.

Anthony e Welsch<sup>41</sup> acrescentam que a companhia como um todo é, também, um centro de responsabilidade, constituída da agregação de centros de responsabilidade de níveis inferiores, com o

---

<sup>39</sup> HORNGREN, Charles T. - Introduction to Management Accounting. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. p.244.

<sup>40</sup> LI, David H. - Accounting Information Systems: A Control Emphasis. Irwin, Illinois, 1983. p.35.

<sup>41</sup> ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A. - Fundamentals of Management Accounting. Irwin, Illinois, 1977. p.8.

presidente como seu gerente.

Este último conceito será particularmente interessante quando uma empresa de suporte do conglomerado financeiro for tratada como um centro de responsabilidade. Por exemplo, uma empresa de vigilância, pertencente ao conglomerado cujo único cliente é o próprio banco.

Em poucas palavras Anthony<sup>42</sup> define centro de responsabilidade como simplesmente uma unidade de organização chefiada por uma pessoa responsável.

Para os bancos, sob a ótica contábil, o centro de responsabilidade é qualquer órgão que conste no organograma funcional. A contabilidade por responsabilidade acumula as informações, classificando as contas por tipo (patrimoniais e de resultado) e origem (órgão responsável pelo lançamento).

A contabilidade de custos tradicional, preocupada em avaliar estoques, tem esquecido as funções de serviços. Em decorrência, as organizações de serviços medem as despesas por categoria de função ("marketing", pesquisa e desenvolvimento etc), sem tentar atribuí-las para as atividades que efetivamente criam a demanda pelos recursos da organização.

---

<sup>42</sup> ANTHONY, Robert N. - Contabilidade Gerencial. São Paulo, Atlas, 1976. p.279.

O sistema financeiro nestas organizações enfatizam a contabilidade por responsabilidade. A ênfase recai no custo e no controle dos gastos, não havendo preocupação com o custo e a rentabilidade de seus produtos individuais, linhas de produtos ou clientes<sup>43</sup>.

No entanto, o modelo ora proposto procura aproveitar a estrutura organizacional dos conglomerados financeiros, muito embora não possa considerar cada centro de responsabilidade como um centro para acumulação de custos. Apesar da aparente riqueza de informação, seria pouco prático - chegando mesmo a ser contraproducente - já que muitos centros executam funções sujeitas a um único fator produtivo, enquanto outros executam funções para vários fatores, ou seja necessitam ser divididos em unidades menores.

Os centros de responsabilidade devem ser aglutinados, ou eventualmente explodidos, de modo a espelhar da maneira mais clara e correta possível o fluxo dos recursos da organização, conforme forem sendo exigidos pelas atividades necessárias para consecução dos produtos.

Do ponto de vista do sistema "ABC", a análise deve começar

---

<sup>43</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.466 a 467.

pela verificação da estrutura das despesas de cada centro operacional e pela determinação dos fatores que criam demanda pelas funções por ele executadas.

Apesar de aparentemente simples, esta é uma tarefa delicada pois depende de um profundo conhecimento da organização, tanto em nível de produtos (como se verá adiante um banco múltiplo pode possuir centenas de produtos), como em nível das atividades de cada órgão (um banco de grande porte possui milhares de órgãos).

Neste trabalho se consolidará os centros de responsabilidade com base nas considerações acima e na sua natureza. Desta forma têm-se os:

- *centros de custo e os*
- *centros de lucro ou resultado.*

Note-se, no entanto, que esta divisão dos centros atende as necessidades do modelo de avaliação gerencial. Para efeito de custeio do produto, como se verá, quase todos os centros agregam custos aos produtos. Em outras palavras praticamente todos os centros têm características operacionais (independentemente de serem centros de lucro ou não), podendo ser quebrados em unidades menores para efeito de medição dos fatores que criam as demandas pelas funções executadas.

### 3.1. CENTROS DE CUSTO

Anthony e Welsch<sup>44</sup> definem centros de custo como áreas de custos nas quais os custos das funções e atividades relacionadas são acumulados.

A acumulação de custos engloba além dos custos originados no(s) próprio(s) órgão(s), também os custos rateados de outros órgãos. David H. Li<sup>45</sup> observa que a diferença entre um centro de custo e um centro de responsabilidade é que no primeiro se acumulam os custos que o beneficiam, enquanto no segundo apenas os custos originados por ele, sobre os quais exerce controle.

Os centros de custos, em um conglomerado financeiro, prestam serviços internos, sem os quais seria difícil, ou mesmo impossível, por questões de segurança, agilidade, qualidade, mercado etc, manter o dinamismo das áreas comerciais. Alguns exemplos típicos são: telecomunicações, processamento de dados, propaganda e marketing, auditoria, administração de recursos humanos etc.

Desta forma, um centro de custo nada mais é do que um órgão, ou um conjunto de órgãos, que se caracteriza por prestar serviços a outros órgãos do conglomerado financeiro e no qual se acumulam custos.

---

<sup>44</sup> ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A. - Fundamentals of Management Accounting. Irwin, Illinois, 1977. p.111.

<sup>45</sup> LI, David H. - Contabilidade de Custos. p.127.

Kaplan e Johnson<sup>46</sup> colocam que o processo de controle precisa ser organizado no nível da organização onde ocorre o processo. Não pode haver apenas um único sistema de controle do processo ou custo (o sistema que controla o processo de uma máquina é diferente do sistema que mede e controla os custos de um laboratório de pesquisas). O processo definirá os centros de custo. Assim, o primeiro passo é especificar a unidade organizacional, centro de custo, que será objeto do sistema. O passo seguinte é determinar qual é a medida da atividade que causa variação no custo. Em resumo estes autores dizem que para cada centro de custo é necessário:

1. uma definição clara de seus limites,
2. uma estimativa do período de tempo necessário para se produzir uma unidade mensurável do produto e
3. um entendimento dos direcionadores de custo que explique as variações nos custos com a variação no nível de atividades no centro de custos.

Cabe salientar que Kaplan e Johnson estão se referindo ao processo de controle e não ao custeio do produto. Desta forma, são apropriados aos centros de custo somente os custos controláveis e os que podem ser rastreados pelas ações tomadas e medidos ao nível do centro de custo. O custeio do produto, para eles, pode e deve ser determinado independentemente do processo de controle. No entanto o entendimento deste processo auxilia o reconhecimento dos centros que devem ser considerados no modelo gerencial que, afinal, determinará o custo do produto.

---

<sup>46</sup> KAPLAN, R. S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost. p.229 a 232.

As atividades tipicamente de suporte realizadas pelos centros de custos podem ser ou não quantificadas de maneira objetiva. Os centros de custos, desta forma, podem ser classificados em:

- *Centros de Custos Administrativos (CCA)* e
- *Centros de Custos Operacionais (CCO)*.

### **3.1.1. CENTROS DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS**

Os serviços prestados por estes centros não são possíveis de serem medidos ou quantificados de maneira clara e objetiva. Tipicamente são os centros que prestam serviços à administração geral da organização. Alguns exemplos:

- Conselho de Administração
- Presidência
- Controladoria
- Propaganda e Marketing (nas campanhas institucionais)
- Consultoria Jurídica

A definição acima pode ser considerada "clássica" na contabilidade de custos. Os custos que não possuem uma base de rateio clara e objetiva são considerados custos de conjunto ("overhead"). Ocorre que, normalmente, os administradores desejam alocar todos os custos aos produtos. Neste caso, acabam utilizando alguma base arbitrária para alocá-los aos produtos e clientes.

O sistema de custo "ABC" questiona tal postura na medida em que coloca que alguém (produto ou cliente) cria a demanda pelas

atividades dos centros. A dificuldade reside em se conhecer quais atividades executadas pelos centros de custos administrativos são possíveis de serem identificadas, ou seja, quais atividades são possíveis de serem relacionadas com um cliente, por exemplo outro centro, ou com um produto. Certamente existirão atividades que, por não se relacionarem com nenhum produto, não devem ser alocadas e sim tratadas como despesas do período.

Cooper e Kaplan<sup>47</sup> colocam que a estrutura do sistema de custo "ABC" começa assumindo que os recursos indiretos e de suporte proporcionam capacidades para realizar atividades e não que gerem custos para serem alocados. O primeiro estágio do sistema "ABC" destina o custo dos recursos de suporte para as atividades realizadas por estes recursos. Começa pela suposição de que as atividades causam custos.

### 3.1.2. CENTROS DE CUSTOS OPERACIONAIS

Ao contrário dos centros anteriores, os serviços prestados por estes centros são possíveis de serem medidos ou quantificados de maneira clara e objetiva. Alguns exemplos:

- Processamento de Dados, medido por lançamentos em computador;

---

<sup>47</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.269.

- Recursos Humanos, por funcionário controlado;
- Patrimônio, por bem ou área ocupada;
- Suprimentos, por requisição.

### 3.2. CENTROS DE RESULTADOS OU CENTROS DE LUCRO

Um centro de resultado nada mais é do que um órgão, ou um conjunto de órgãos, onde existe o confronto entre receitas e despesas. Naturalmente toda a receita do conglomerado é gerada nestes centros, que contam com o apoio dos centros de custo.

Horngren<sup>48</sup> define centro de lucro como um segmento da empresa responsável tanto por receitas como por despesas.

Os gerentes dos centros de resultado, em um conglomerado financeiro, são responsáveis pela rentabilidade das operações e pelos custos pertinentes aos centros. Para se poder avaliar cada gerente é necessário se desenvolver um modelo de avaliação gerencial que compatibilize os interesses da alta administração, ou do próprio conglomerado financeiro, com as decisões tomadas na outra ponta pelos gerentes dos centros de resultado.

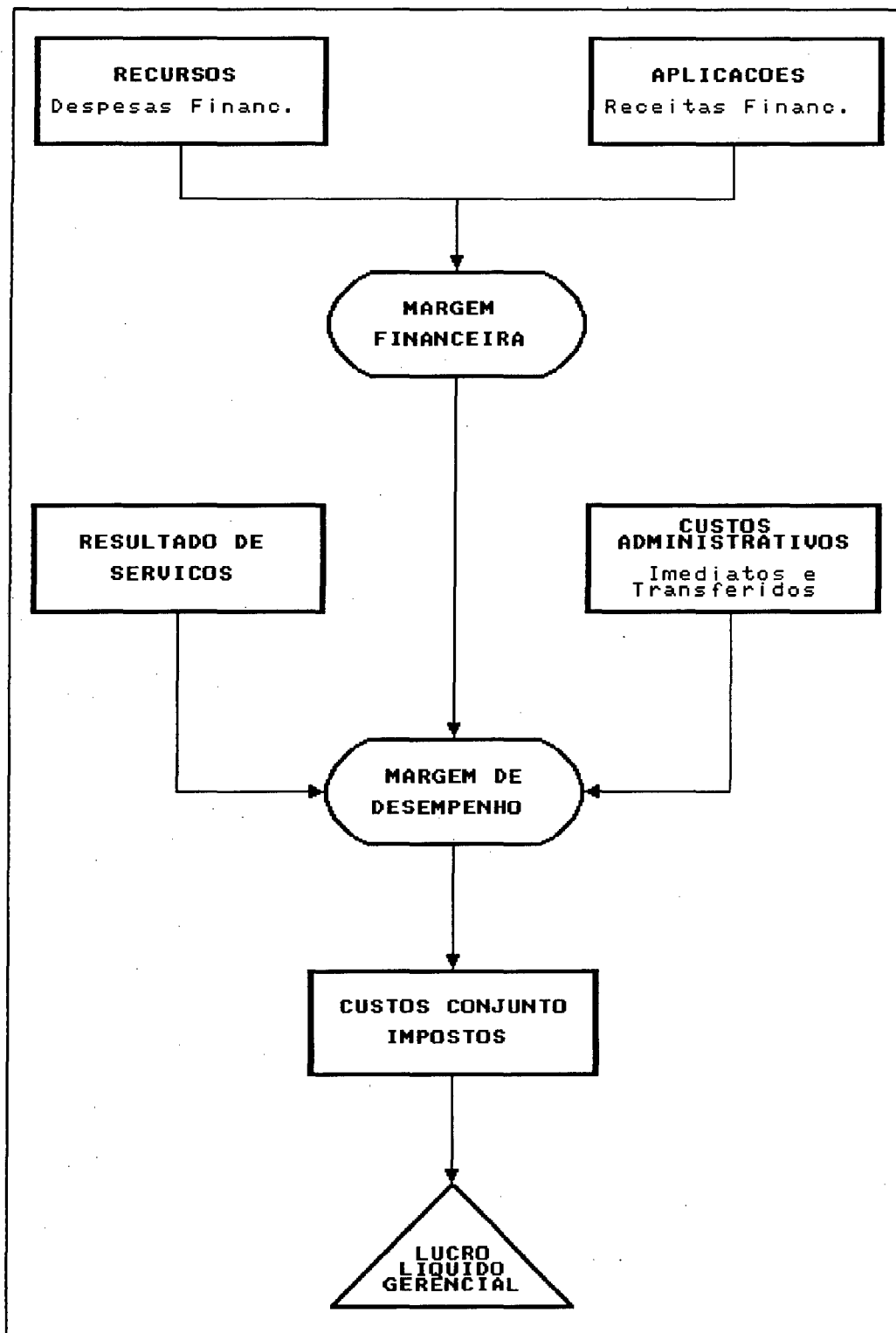
O diagrama 3 ilustra um possível modelo para avaliação dos centros de resultado.

---

<sup>48</sup> HORNGREN, Charles T. - Introduction to Management Accounting. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. p.245.

Diagrama 3

MODELO PARA AVALIAÇÃO DE CENTROS DE RESULTADO



### 3.2.1. MARGEM FINANCEIRA

A mensuração da rentabilidade das operações mostra o quanto os gerentes foram eficientes na aplicação dos recursos da instituição. A medida da rentabilidade é chamada, no modelo de avaliação gerencial ora proposto, de margem financeira, que é a diferença entre a captação e a aplicação dos recursos. Percentualmente a margem financeira pode ser determinada pela fórmula demonstrada a seguir.

$$MF = \left( \frac{A}{C} - 1 \right) \cdot 100$$

onde:

- . MF = Margem Financeira em percentagem
- . A = Aplicação
- . C = Captação

O modelo é flexível ao ponto de permitir incrementos, ou sofisticções, em função do interesse que a administração superior demonstre na avaliação gerencial dos centros de resultados.

Assim, por exemplo, a margem financeira poderia considerar possíveis transferências de recursos entre centros, ou seja, o recurso excedente/faltante das áreas comerciais seriam internamente transacionados a uma taxa predeterminada. Este expediente homogeneiza a avaliação dos centros e garante um retorno mínimo aos recursos excedentes do banco. Estimula os gerentes a captar

recursos acima de suas necessidades à medida em que serão gerencialmente recompensados.

As instituições financeiras estão subordinadas ao Banco Central, que entre outras coisas determina a taxaço de cada recurso. Nesta linha, o modelo permite considerar os diferentes fluxos de recursos. Desta forma o conceito de margem financeira mostraria a rentabilidade de cada centro de resultados por fluxo de recurso. Alguns exemplos de fluxos de recursos:

- . depósito à vista
- . recursos remunerados
- . operações de câmbio
- . caderneta de poupança
- . fundos de investimentos
- . operações no mercado financeiro

Sofisticando-se ainda mais, seria possível ao modelo determinar a margem financeira por produto e serviço dentro de cada fluxo de recurso.

### **3.2.2. MARGEM DE DESEMPENHO**

Com relação aos custos, os gerentes dos centros de resultado respondem pelos custos imediatos, ou seja os custos identificados e controlados no próprio centro, e pelos custos remotos, que são aqueles recebidos dos centros de custo.

Neste modelo os gerentes podem, também, ser avaliados pela margem de desempenho, que é a margem financeira dos centros de resultado acrescida do resultado de serviços e dos custos administrativos (imediatos e remotos).

O resultado de serviços, como o próprio nome sugere, mostra o resultado obtido com a prestação dos serviços bancários. Pode-se dividir este conjunto de receitas e despesas operacionais (aquelas gerencialmente excluídas do bloco das despesas administrativas e relacionadas diretamente a estes serviços) em dois grupos:

a) Serviços Tarifados

Referem-se, basicamente, aos serviços cobrados pelos bancos com base em tarifas previamente divulgadas ao público, conforme concede o item II da Resolução 1.568 e a circular 2.019 do Banco Central do Brasil. Os serviços de cobrança de títulos, a elaboração de cadastros, os serviços de pagamentos etc, são alguns exemplos destes serviços tarifados.

b) Serviços Taxados

Referem-se aos serviços prestados para administração de fundos, negociação de ações e outros serviços.

Quanto aos custos administrativos, a margem de desempenho considera apenas os custos imediatos e os custos remotos oriundos especificamente dos centros de custo operacional. Com relação a estes últimos custos os gerentes só têm controle sobre as quantidades, já que em tese não podem optar por utilizar serviços similares oferecidos pelo mercado. Exemplificando, os gerentes

podem questionar a quantidade de lançamentos efetuados por um determinado sistema de computador, mas não podem questionar o custo unitário de cada lançamento. Em outras palavras, o modelo supõe que os gerentes utilizem unicamente os serviços internos e centralizados do próprio conglomerado financeiro.

### **3.2.3. LUCRO LÍQUIDO GERENCIAL**

Por fim, o centro de resultado recebe os custos dos centros de custo administrativo, o excedente dos custos transferidos e os impostos, chegando ao lucro líquido gerencial.

Para efeito de custeio do produto, não se pode esquecer que nos bancos os produtos são, na sua grande maioria, serviços prestados. Assim, os chamados centros de resultados também participam da formação do custo do produto. Em outras palavras, também agregam valor ao produto, não se restringindo a simplesmente comercializá-los. Como se verá adiante, o custeio do produto levará em consideração o custo de cada centro de resultado.

#### 4. RATEIO DE CUSTOS

Os administradores dos centros de resultado tendem a olhar os centros de custo<sup>49</sup> com certo desdém. Afinal enquanto os primeiros lutam para conseguir as receitas da organização e por decorrência o lucro, os segundos apenas "gastam". Salientam, sempre que possível, que o custo dos outros é coberto pela contribuição marginal gerada com seus "bons negócios". Mas esquecem que sem o suporte dos centros de custo dificilmente conseguiriam oferecer seus produtos com a agilidade e competitividade exigida pelo mercado.

Um bom sistema de contabilidade de custo, afirma Kaplan<sup>50</sup>, deve dar incentivos aos administradores dos departamentos de serviços que obtenham desempenho eficiente e, também, aos administradores dos departamentos de receitas pelo uso prudente dos serviços oferecidos pelos primeiros. Se os custos de um departamento de serviço interno não forem alocados a seus usuários, poderão ocorrer pelo menos quatro conseqüências negativas. Primeira, haveria uma demanda maior de serviços por parte dos usuários do que seria sensato fornecer. Segunda, seria difícil determinar se o departamento de serviço estaria operando

---

<sup>49</sup> No caso das instituições financeiras, como já foi comentado, os centros de custo são prestadores de serviços. Caracterizam-se como órgãos de apoio aos centros de resultado.

<sup>50</sup> KAPLAN, Robert S. - Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p.353.

eficientemente. Terceira, existiria pouca indicação se a empresa deveria continuar a suprir internamente a demanda pelos serviços. Quarta, não haveria maneira de se decidir quanto a qualidade com que o serviço deveria ser oferecido.

Ainda de acordo com o mesmo autor, pode-se superar estas quatro dificuldades alocando-se os custos dos serviços internos a seus usuários. Os administradores dos departamentos que consomem os serviços internos irão: 1) exercer maior controle sobre o consumo destes serviços; 2) comparar os custos dos serviços internos com os custos de serviços similares oferecidos no mercado; 3) tentar comunicar ao seu fornecedor interno o nível de qualidade desejada pelo serviço, mostrando sua disposição de pagar mais por um serviço de maior qualidade ou sua disposição de pagar menos por um serviço de menor qualidade. Por outro lado, os administradores dos departamentos de serviços internos terão consciência de que seus serviços estarão sendo criticamente analisados pelos usuários, motivando-os a terem seus custos no nível mais baixo possível.

A realocação dos custos, originados nos centros de custos administrativo e operacional, para os demais centros de custo e resultado pressupõe que todas as partes anteriormente descritas tenham sido convenientemente estudadas. Contudo, como se verá, a implantação do sistema de custos mostrará a necessidade de um maior detalhamento do Plano de Custos e, como consequência, de uma revisão do Plano de Órgãos.

O objetivo desta parte do trabalho é estudar os métodos

possíveis para se efetuar as realocações dos custos gerados nos centros de custo. A Tabela 5, no início deste capítulo, ilustra, ainda que de uma maneira simples, este objetivo. Note-se que as Diretorias 1 e 2 são centros de custo, repassando para as demais Diretorias o custo de suas atividades.

A realocação mostra a relação existente entre os diversos centros (tanto de custo como de resultado), pois transfere de um centro para outro os custos relativos aos fluxos dos serviços internos. No modelo gerencial proposto a carga total dos custos recairá, ao final do processo, nos centros de resultado, onde enfim são transacionados com os clientes os produtos e serviços.

Um centro de resultado, por exemplo, que utiliza os sistemas de processamento oferecidos por um centro de custo, deve "pagar" pelos serviços de processamento recebidos. Em outras palavras, deve ser gerencialmente onerado pela parcela dos custos inerentes à utilização dos serviços recebidos. A realocação evita que sua produção seja subavaliada pelo sistema de custos e pelo modelo de avaliação gerencial.

Há dois aspectos importantes a serem considerados na elaboração de um modelo para realocação dos custos:

1. escolha do critério de realocação mais adequado e
2. determinação das bases para realocação.

Não se pode dizer que seja possível a separação entre critério e base de realocação, já que um é função do outro. Lança-se mão

deste artifício apenas com o propósito de esclarecer melhor o processo de transferência dos custos.

#### 4.1. CRITÉRIOS DE REALOCAÇÃO - CENTROS DE CUSTO OPERACIONAL

Deixando-se, por ora, de lado a discussão das bases para realocação, tome-se como exemplo os dados da Tabela 8 <sup>51</sup>.

Tabela 8

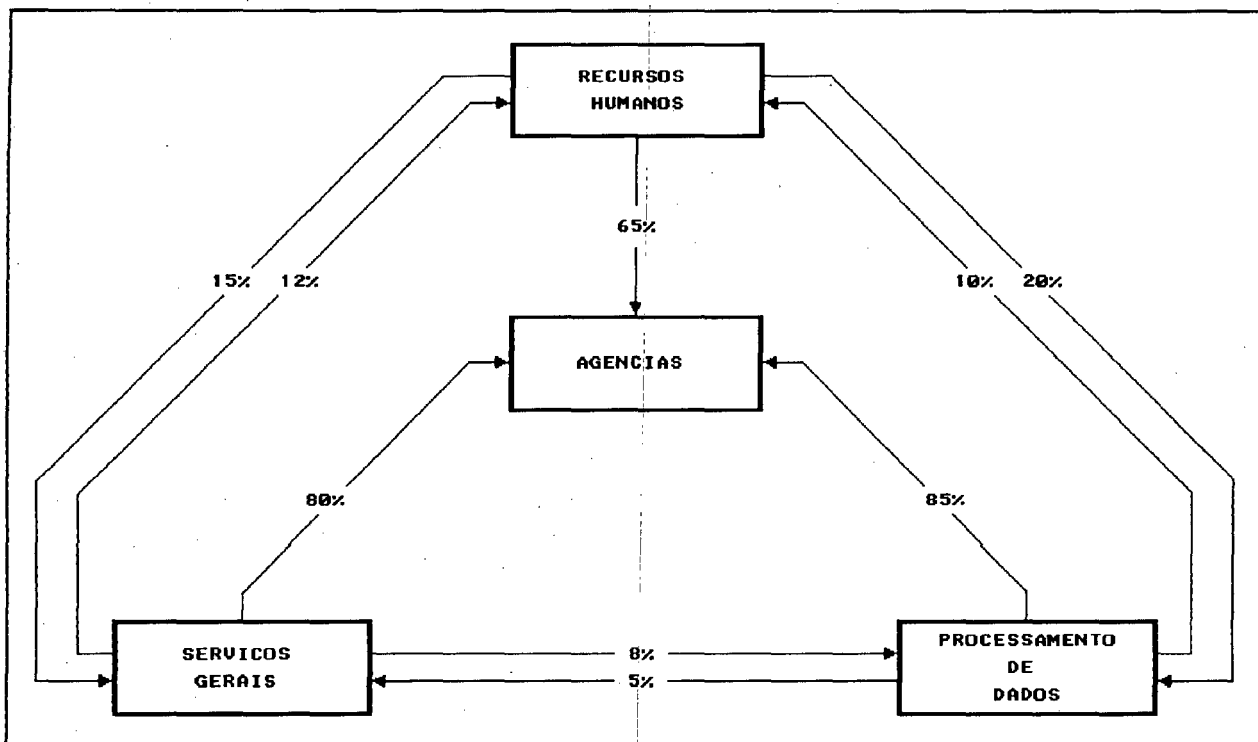
CENTROS	CUSTOS IMEDIATOS	TAXA DE UTILIZAÇÃO		
		DRH	DPD	DSG
Diretoria de Recursos Humanos (DRH)	\$ 100	-o-	10%	12%
Diretoria de Proc. de Dados (DPD)	\$ 250	20%	-o-	8%
Diretoria de Serviços Gerais (DSG)	\$ 150	15%	5%	-o-
Agências	\$ 500	65%	85%	80%
TOTAL	\$ 1.000	100%	100%	100%

Como se pode perceber, vários usuários concorrem aos mesmos serviços de apoio. A Diretoria de Recursos Humanos administra os funcionários do Processamento de Dados, que por sua vez prestam serviços de processamento aos primeiros e assim sucessivamente, à exceção das agências (centros de resultado) que só recebem os custos das áreas de apoio.

<sup>51</sup> Exemplo baseado em: HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.48.

O diagrama 4 ilustra a dificuldade conceitual da realocação recíproca entre os centros de custo, situação típica de sistemas de custos baseados em centros de responsabilidade.

Diagrama 4  
REALOCAÇÃO ENTRE CENTROS DE CUSTO



A seguir comenta-se alguns possíveis critérios de realocação, observando-se que todos os critérios propostos estão de acordo com o modelo gerencial anteriormente descrito, ou seja, em todos o total de custos imediatos dos centros de responsabilidade (custo e resultado) é igual ao total dos custos imediatos, remotos e conjuntos dos centros de resultado, que é igual ao total dos custos do conglomerado financeiro.

#### **4.1.1. REALOCAÇÃO DIRETA**

Trata-se de um método amplamente utilizado na indústria. Para solucionar o problema das realocações sucessivas, este método simplesmente ignora as transferências entre os centros de apoio. As realocações são feitas diretamente aos centros produtivos, nos bancos os centros de resultado, com base no total de horas trabalhadas dos centros produtivos.

A realocação direta, apesar da simplicidade, é de pouca utilidade para os bancos, pois certamente levaria a erros grosseiros, já que nelas os centros de apoio concorrem em custo com os centros de resultado.

#### **4.1.2. REALOCAÇÃO GRADUAL**

Um método de realocação sofisticado certamente leva em consideração as prestações de serviços entre centros de apoio. A realocação gradual é um método relativamente fácil de ser aplicado e leva em consideração, ao menos parcialmente, a reciprocidade existente entre os centros.

A realocação gradual ordena os centros de apoio por ordem de importância. Normalmente, na indústria, escolhe-se em primeiro lugar o centro que mais presta serviços a outros centros e assim gradualmente até o centro que menos presta serviços aos demais.

O passo seguinte é transferir o total dos custos imediatos do primeiro centro para todos que se beneficiaram de seus serviços. Neste caso este centro, por ser o primeiro, não recebe carga de custos remotos. O segundo transfere aos seguintes o total de seus custos imediatos somados aos remotos recebidos do centro anterior. Segue-se o processo até o último centro. Exemplificando, vide tabela 9 ao final deste tópico, baseada nos dados da tabela anterior.

Adaptando e aprimorando este método aos bancos, pode-se hierarquizar os centros pelo total dos custos imediatos e fazer com que os centros hierarquicamente inferiores transfiram seus custos aos superiores, muito embora os custos remotos assim recebidos não sejam considerados na realocação, ficando a diferença como custo de conjunto - "overhead". Este método está exemplificado na tabela 10, ao final deste tópico.

Comparando-se estas duas últimas tabelas, vê-se claramente as diferenças entre os dois critérios, sendo que este último distribui um pouco melhor os custos entre os centros (vide total por centro dos custos remotos), apesar de criar um custo de conjunto - "overhead".

Uma crítica à realocação gradual diz respeito à ordem escolhida para prioridade dos centros. Alterando-se a ordem, altera-se a alocação dos custos (vide Tabela 11). Outro aspecto importante é que ele não considera a reciprocidade entre os centros, o que se torna crítico quando os valores envolvidos são expressivos.

Tabela 9

## REALOCAÇÃO GRADUAL: TRANSFERÊNCIA EM UM ÚNICO SENTIDO

CENTROS	DPD	DSG	DRH	AGÊNCIAS	TOTAL
CUSTOS					
IMEDIATOS	250,00	150,00	100,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	0,00	12,50	46,20	500,00	558,70
da DPD	-o-	12,50	25,00	212,50	250,00
da DSG	-o-	-o-	21,20	141,30	162,50
da DRH	-o-	-o-	-o-	146,20	146,20
IMEDIATOS + REMOTOS	250,00	162,50	146,20	1.000,00	1.558,70
TRANSFERIDOS	(250,00)	(162,50)	(146,20)	0,00	(558,70)
para DPD	-o-	-o-	-o-	-o-	0,00
para DSG	(12,50)	-o-	-o-	-o-	(12,50)
para DRH	(25,00)	(21,20)	-o-	-o-	(46,20)
para AGÊNCIAS	(212,50)	(141,30)	(146,20)	-o-	(500,00)
TOTAL DOS CUSTOS	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00

Obs.: as taxas de utilização foram recalculadas de modo a não considerar a reciprocidade entre os centros.

Tabela 10

## REALOCAÇÃO GRADUAL: TRANSFERÊNCIA NOS DOIS SENTIDOS

CENTROS	DPD	DSG	DRH	AGÊNCIAS	TOTAL
<b>CUSTOS</b>					
IMEDIATOS	250,00	150,00	100,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	41,90	34,18	44,50	436,43	557,00
da DPD	-0-	12,50	25,00	212,50	250,00
da DSG	13,00	-0-	19,50	130,00	162,50
da DRH	28,90	21,68	-0-	93,93	144,50
IMEDIATOS + REMOTOS	291,90	184,18	144,50	936,43	1.557,00
TRANSFERIDOS	(250,00)	(162,50)	(144,50)	0,00	(557,00)
para DPD	-0-	(13,00)	(28,90)	-0-	(41,90)
para DSG	(12,50)	-0-	(21,68)	-0-	(34,18)
para DRH	(25,00)	(19,50)	-0-	-0-	(44,50)
para AGÊNCIAS	(212,50)	(130,00)	(93,93)	-0-	(436,43)
SUB-TOTAL	41,90	21,68	0,00	936,43	1.000,00
"OVERHEAD"	(41,90)	(21,68)	0,00	63,58	0,00
TOTAL DOS CUSTOS	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00

Esta tabela hierarquiza os centros segundo o total dos custos imediatos. Os custos remotos da Diretoria de Processamento de Dados (DPD) são considerados na sua totalidade como "overhead".

Tabela 11

## REALOCAÇÃO GRADUAL: TRANSFERÊNCIA NOS DOIS SENTIDOS

CENTROS	DSG	DPD	DRH	AGÊNCIAS	TOTAL
CUSTOS					
IMEDIATOS	150,00	250,00	100,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	34,73	40,84	44,20	436,43	556,20
da DSG	-o-	12,00	18,00	120,00	150,00
da DPD	13,10	-o-	26,20	222,70	262,00
da DRH	21,63	28,84	-o-	93,73	144,20
IMEDIATOS + REMOTOS	184,73	290,84	144,20	936,43	1.556,20
TRANSFERIDOS	(150,00)	(262,00)	(144,20)	0,00	(556,20)
para DSG	-o-	(13,10)	(21,63)	-o-	(34,73)
para DPD	(12,00)	-o-	(28,84)	-o-	(40,84)
para DRH	(18,00)	(26,20)	-o-	-o-	(44,20)
para AGÊNCIAS	(120,00)	(222,70)	(93,73)	-o-	(436,43)
SUB-TOTAL	34,73	28,84	0,00	936,43	1.000,00
"OVERHEAD"	(34,73)	(28,84)	0,00	63,57	0,00
TOTAL DOS CUSTOS	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00

Esta tabela hierarquiza os centros segundo, por exemplo, o total de horas trabalhadas. Os custos remotos da Diretoria de Serviços Gerais (DSG) são considerados na sua totalidade como "overhead".

#### 4.1.3. REALOCAÇÃO POR SISTEMA DE EQUAÇÕES SIMULTÂNEAS

Este método também parte do princípio que todas as taxas de utilização entre centros sejam conhecidas. A determinação dessas taxas, como já foi mencionado, será discutida nas próximas partes do trabalho, sendo que por ora deve-se aceitá-las como conhecidas.

O sistema de equações simultâneas, como o próprio nome sugere, é um método matemático que determina a incidência dos custos recíprocos através da solução de um sistema de equações. O sistema terá tantas incógnitas quanto forem os centros de apoio, o que dificulta sua aplicação em grandes corporações.

A tabela 12 a seguir foi elaborada com base nos dados dos exemplos anteriores de forma a ilustrar este processo.

**Tabela 12**

CENTROS	CUSTOS IMEDIATOS	TAXA DE UTILIZAÇÃO			EQUAÇÕES
		DRH	DPD	DSG	
DRH	\$ 100	-o-	10%	12%	$DRH = 100 + 0,10.DPD + 0,12.DSG$
DPD	\$ 250	20%	-o-	8%	$DPD = 250 + 0,20.DRH + 0,08.DSG$
DSG	\$ 150	15%	5%	-o-	$DSG = 150 + 0,15.DRH + 0,05.DPD$
Agências	\$ 500	65%	85%	80%	
TOTAL	\$ 1.000	100%	100%	100%	

A resolução desse sistema de equações foge do objetivo deste trabalho, mesmo porque o grau de dificuldade que se encontrará na prática será muito diferente desse sisteminha de três equações a três incógnitas.

Cabe salientar, caso se queira aplicar este método, que a matemática acena com a álgebra matricial que conjuntamente com o atual recurso de poderosos sistemas de processamento torna possível a resolução de sistemas com várias incógnitas, muito embora com custo questionável<sup>52</sup>.

Com este método, sendo plausível a solução do sistema de equações, chega-se, sem dúvida, a uma solução mais elaborada e operacionalmente precisa. No entanto, isto não significa que se tenha um bom resultado, pois a qualidade do mesmo está diretamente ligada às bases escolhidas para as realocações.

A tabela 13 propicia a comparação deste critério com os anteriores.

---

<sup>52</sup> Para maiores detalhes vide: LIVINGSTON, J. L. - Matrix Algebra and Cost Allocation. The Accounting Review XLIII - JUL/68. p.503-508.

Tabela 13

## REALOCAÇÃO POR SISTEMA DE EQUAÇÕES SIMULTÂNEAS

CENTROS	DPD	DSG	DRH	AGÊNCIAS	TOTAL
CUSTOS					
IMEDIATOS	250,00	150,00	100,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	45,42	37,58	52,05	500,00	635,05
da DPD	-o-	14,77	29,54	251,11	295,42
da DSG	15,01	-o-	22,51	150,06	187,58
da DRH	30,41	22,81	-o-	98,83	152,05
IMEDIATOS + REMOTOS	295,42	187,58	152,05	1.000,00	1.635,05
TRANSFERIDOS	(295,42)	(187,58)	(152,05)	0,00	(635,05)
para DPD	-o-	(15,01)	(30,41)	-o-	(45,42)
para DSG	(14,77)	-o-	(22,81)	-o-	(37,58)
para DRH	(29,54)	(22,51)	-o-	-o-	(52,05)
para AGÊNCIAS	(251,11)	(150,06)	(98,83)	-o-	(500,00)
TOTAL DOS CUSTOS	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00

#### 4.1.4. REALOCAÇÃO POR REITERAÇÕES SUCESSIVAS

Trata-se de um método alternativo semelhante à realocação gradual, mas considerando integralmente as reiteraões entre centros. Na realidade é uma sofisticação do modelo gradual com transferências nos dois sentidos.

Primeiramente faz-se, a exemplo daquele modelo, as realocações de custos segundo as taxas de utilização. No entanto, ao invés de se transferir as diferenças para o conjunto, refaz-se novamente as realocações das diferenças segundo as mesmas taxas de utilização.

Teoricamente o processo não tem fim, pois as sucessivas reiteraões apresentarão restos que deverão ser redistribuídos. Na prática, porém, após algumas poucas reiteraões os restos deixarão de ser significativos, tornando o modelo viável. As Tabelas 14, 15 e 16 exemplificam o processo de reiteraões sucessivas.

Tabela 14

CENTROS	DRH	DPD	DSG	AGÊNCIAS	TOTAL
<b>CUSTOS</b>					
IMEDIATOS	100,00	250,00	150,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	48,42	34,28	28,50	437,30	548,50
da DRH	-o-	20,00	15,00	65,00	100,00
da DPD	27,00	-o-	13,50	229,50	270,00
da DSG	21,42	14,28	-o-	142,80	178,50
IMEDIATOS + REMOTOS	148,42	284,28	178,50	937,30	1.548,50
TRANSFERIDOS	(100,00)	(270,00)	(178,50)	0,00	(548,50)
para DRH	-o-	(27,00)	(21,42)	-o-	(48,42)
para DPD	(20,00)	-o-	(14,28)	-o-	(34,28)
para DSG	(15,00)	(13,50)	-o-	-o-	(28,50)
para AGÊNCIAS	(65,00)	(229,50)	(142,80)	-o-	(437,30)
1º SUBTOTAL / A REALOCAR	48,42	14,28	0,00	937,30	1.000,00
REMOTOS	3,41	10,36	8,46	58,61	80,85
da DRH	-o-	9,68	7,26	31,47	48,42
da DPD	2,40	-o-	1,20	20,37	23,96
da DSG	1,02	0,68	-o-	6,77	8,46
SUBTOTAL + REMOTOS	51,83	24,64	8,46	995,91	1.080,85
TRANSFERIDOS	(48,42)	(23,96)	(8,46)	0,00	(80,85)
para DRH	-o-	(2,40)	(1,02)	-o-	(3,41)
para DPD	(9,68)	-o-	(0,68)	-o-	(10,36)
para DSG	(7,26)	(1,20)	-o-	-o-	(8,46)
para AGÊNCIAS	(31,47)	(20,37)	(6,77)	-o-	(58,61)
2º SUBTOTAL / A REALOCAR	3,41	0,68	0,00	995,91	1.000,00

Deve-se observar que ao final da primeira realocação o resíduo da DRH é de 48,42% do custo imediato. Já ao término da segunda realocação há apenas 3,41% de resíduo.

Tabela 15

CENTROS	DRH	DPD	DSG	AGÊNCIAS	TOTAL
CUSTOS					
2º SUBTOTAL / A REALOCAR	3,41	0,68	0,00	995,91	1.000,00
REMOTOS	0,21	0,73	0,58	3,84	5,35
da DRH	-o-	0,68	0,51	2,22	3,41
da DPD	0,14	-o-	0,07	1,16	1,36
da DSG	0,07	0,05	-o-	0,46	0,58
SUBTOTAL + REMOTOS	3,62	1,41	0,58	999,75	1.005,35
TRANSFERIDOS	(3,41)	(1,36)	(0,58)	0,00	(5,35)
para DRH	-o-	(0,14)	(0,07)	-o-	(0,21)
para DPD	(0,68)	-o-	(0,05)	-o-	(0,73)
para DSG	(0,51)	(0,07)	-o-	-o-	(0,58)
para AGÊNCIAS	(2,22)	(1,16)	(0,46)	-o-	(3,84)
3º SUBTOTAL / A REALOCAR	0,21	0,05	0,00	999,75	1.000,00
REMOTOS	0,01	0,04	0,04	0,24	0,33
da DRH	-o-	0,04	0,03	0,13	0,21
da DPD	0,01	-o-	0,00	0,07	0,09
da DSG	0,00	0,00	-o-	0,03	0,04
SUBTOTAL + REMOTOS	0,22	0,09	0,04	999,98	1.000,33
TRANSFERIDOS	(0,21)	(0,09)	(0,04)	0,00	(0,33)
para DRH	-o-	(0,01)	0,00	-o-	(0,01)
para DPD	(0,04)	-o-	0,00	-o-	(0,04)
para DSG	(0,03)	0,00	-o-	-o-	(0,04)
para AGÊNCIAS	(0,13)	(0,07)	(0,03)	-o-	(0,24)
4º SUBTOTAL	0,01	0,00	0,00	999,98	1.000,00

Ao término da 4ª realocação o resíduo é desprezível, não havendo razão para outras reiterações.

Tabela 16 - R E S U M O

CENTROS	DRH	DPD	DSG	AGÊNCIAS	TOTAL
CUSTOS					
IMEDIATOS	100,00	250,00	150,00	500,00	1.000,00
REMOTOS	52,05	45,41	37,58	499,98	635,02
da DRH	-o-	30,41	22,81	98,82	152,04
da DPD	29,54	-o-	14,77	251,10	295,41
da DSG	22,51	15,01	-o-	150,06	187,58
IMEDIATOS + REMOTOS	152,05	295,41	187,58	999,98	1.635,02
TRANSFERIDOS	(152,04)	(295,41)	(187,58)	0,00	(635,02)
para DRH	-o-	(29,54)	(22,51)	-o-	(52,05)
para DPD	(30,41)	-o-	(15,01)	-o-	(45,41)
para DSG	(22,81)	(14,77)	-o-	-o-	(37,58)
para AGÊNCIAS	(98,82)	(251,10)	(150,06)	-o-	(499,98)
TOTAL DE CUSTOS	0,01	0,00	0,00	999,98	1.000,00

Como se pode observar, com este método chega-se aproximadamente aos mesmos resultados obtidos com o método de realocação por sistema de equações simultâneas. A utilização deste ou daquele método tem como ponto comum, além dos mesmos resultados, a complexidade de execução, tornando difícil na prática a implantação de ambos.

#### 4.1.5. SISTEMA INTERNO DE PREÇOS - PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Horngren e Foster<sup>53</sup> definem "preço de transferência" como o preço cobrado por um segmento da organização por um produto ou serviço fornecido para outro segmento da mesma organização.

A "cobrança" dos serviços internos através de um sistema interno de preços modifica um pouco o conceito de centro de custo. Ao se adotar um preço de transferência transforma-se os centros de custo em centros de lucro, ou seja, o centro passa a ter, além das despesas, receitas e, conseqüentemente, lucro. A idéia central é a divisão da responsabilidade do lucro da empresa pelos diversos centros, independentemente da sua natureza.

No entanto, apesar de existir esta diferença conceitual entre a realocação de custos e o preço de transferência, Horngren e Foster, no texto acima citado, afirmam que em um sentido básico, toda a alocação de custo é uma forma de preço de transferência. Por exemplo, embora seja raramente visto desta maneira, a alocação de custos de um departamento de serviço para os departamentos de produção é essencialmente uma forma imposta de preço de transferência. Na prática, de qualquer modo, o termo "preço de transferência" é usualmente associado com trocas envolvendo ao menos um centro de lucro ou investimento.

---

<sup>53</sup> HORNGREN, Charles T., FOSTER, George - Cost Accounting. A Managerial Emphasis. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987. p.835.

Assim, é no sentido mais amplo que se propõe o sistema interno de preços, pois trata-se, também, de uma opção válida para se alocar os custos de um departamento de serviços interno para seus usuários.

Já que este sistema apura o lucro por centro, pode-se alterar, embora não necessariamente, o modelo de avaliação gerencial anteriormente proposto, passando a ser a taxa de retorno o indicador do desempenho de cada centro.

De acordo com Kaplan<sup>54</sup>, o preço de transferência serve a duas funções, infelizmente conflitantes. Primeira, como um preço, é um guia para as decisões locais, ajuda a divisão de produção a decidir quanto do produto deseja distribuir e, para a divisão que compra, quanto do produto adquirir. Segunda, o preço e a subsequente medida de lucro ajuda a alta administração a avaliar os centros de lucro como entidades independentes. Mas um grupo de preços de transferência que produza a maior lucratividade para a empresa, poderá causar perdas para uma determinada divisão. Inversamente, um grupo de preços de transferência que seja satisfatório para a avaliação da divisão pode conduzir a divisão a tomar decisões que não sejam ótimas. Este conflito entre a tomada de decisão e a avaliação dos resultados é o enigma do preço de transferência.

---

<sup>54</sup> KAPLAN, Robert S. - Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p.482.

Existem três métodos gerais para determinar o preço de transferência:

- 1) preço de transferência baseado no mercado,
- 2) preço de transferência baseado no custo e
- 3) preço negociado.

### **1) Preço de Transferência Baseado no Mercado**

Como o próprio nome sugere, a "cobrança" pelo produto ou serviço interno oferecido por um determinado centro de custo é feita com base nos preços praticados pelo mercado para produtos e serviços similares.

Na realidade este sistema vai além da simples determinação do preço para "cobrança" interna, na medida em que permite que os centros fornecedores também vendam seus produtos intermediários ou prestem serviços a terceiros e, em contrapartida, que os centros responsáveis pela demanda também recorram a terceiros para suprir suas necessidades. Pelas suas características, o preço de transferência baseado no mercado, em sua forma mais pura, tem sido utilizado com muita frequência em empresas divisionalizadas.

Em um clássico artigo sobre o assunto, Hirshleifer<sup>55</sup> mostra formalmente que se existir um mercado perfeitamente competitivo

---

<sup>55</sup> HIRSHLEIFER, Jack - On the Economics of Transfer Pricing. Journal of Business XXIX, Julho de 1986, p.172-184.

para os produtos intermediários, o preço de transferência baseado no mercado irá maximizar a lucratividade da empresa.

No entanto, na prática, observa-se que a condição de mercado perfeitamente competitivo para os produtos intermediários raramente ocorre, o que restringe o uso do preço de mercado. Além desta dificuldade, alguns problemas podem ser observados pelo conflito dos objetivos de curto e longo prazo, ou com relação aos propósitos de longo prazo da empresa e os objetivos de curto prazo dos administradores dos centros de lucro.

Especificamente nos bancos, os serviços internos menos especializados têm sido sistematicamente terceirizados desde o início dos anos 90, restando, desta maneira, apenas os serviços de maior especialização ou os que envolvam a própria segurança e/ou estratégia da instituição. Assim, para os bancos este critério é de difícil operacionalização.

## **2) Preço de Transferência Baseado no Custo**

Como muitas vezes é inviável, inapropriado ou muito caro, se obter o preço de mercado, muitas empresas adotam o custo como base para o preço de transferência.

O uso do custo total como base do preço de transferência limita o incentivo para o controle dos custos. Qualquer ineficiência do centro fornecedor é repassada para o centro

usuário. Muitas companhias, procurando contornar o problema, usam o custo-padrão ou orçado, baseado no custeio por absorção, como forma de promover eficiência em cada uma das divisões.

A maior limitação de se usar o custo total como base para o preço de transferência (custo atual ou padrão) é que ele pode levar a companhia como um todo a decisões aquém das ótimas.

Kaplan<sup>56</sup> comenta que talvez o preço de transferência menos satisfatório seja o método mecânico do preço baseado no custo total. Acrescenta que ele não é nem mesmo um bom guia para a avaliação de desempenho divisional, dando incentivos errados para a divisão fornecedora ao permitir que acumule todos os custos e acrescente um "markup" para gerar o lucro. Para ele sua única vantagem é a simplicidade.

Especificamente o método do custo-padrão tem sido adotado por alguns bancos como critério de realocação de custos, na esperança de evitar todos os problemas encontrados com os critérios até aqui abordados. Cabe salientar que, apesar de utilizarem o custo-padrão para a realocação, continuam dividindo seus centros em custo e resultado, ou seja, adotam um conceito típico do preço de transferência mas continuam com seu sistema organizacional centralizado, não divisionalizado, sem avaliar e tratar todos os centros como centros de lucro.

---

<sup>56</sup> KAPLAN, Robert S. - Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p.491.

### 3) Preço de Transferência Negociado

Algumas empresas permitem que suas unidades negociem livremente entre si o preço para transferência. Neste caso, deve-se conhecer tanto os preços de mercado como as informações de custos. Não há necessidade do preço ter alguma relação com o mercado ou com o custo.

Ele surge pela dificuldade de encontrar mercados perfeitamente competitivos e pelas limitações da transferência baseada no custo total.

Nos bancos, dada sua estrutura funcional, haveria um grande volume de negociações o que se mostraria pouco prático e improdutivo, já que desviaria a atenção dos gerentes comerciais de seus reais objetivos: os negócios.

#### 4.1.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Afinal, qual critério de realocação é o mais conveniente para que os bancos atinjam o objetivo de custeio do produto, sem esquecer a avaliação econômica de seus centros?

O preço de transferência é comumente relacionado a empresas divisionalizadas, que tratam suas divisões como centros de lucro. Foi abordado por ser, também, mais uma alternativa teórica para alocação de custos, muito embora, como foi citado, presente

grandes dificuldades para implantação em bancos. No entanto, alguns bancos adotam o custo-padrão - oriundo do preço de transferência baseado no custo total - como base para alocação dos custos, sem transformar por esta razão seu modelo de avaliação gerencial. Eles, apesar de adotarem o preço de transferência, não avaliam seus centros de custo como centros de lucro.

O que se pode notar, tomando a liberdade para tecer um comentário, é a grande dificuldade que os analistas encontram para controlar apropriadamente os diversos custos-padrão. Além disto, o gigantismo das instituições do setor (relativo ao volume de recursos com que lidam) e o desinteresse de escalões superiores (preocupados com a gestão dos negócios) pelas nuances do método levam os centros de custo a efetivamente não serem cobrados pelas suas ineficiências, teoricamente uma das grandes vantagens do custo-padrão.

Note-se que os bancos não têm nestes custos sua grande fonte de preocupação. A continuar este quadro, de nada adianta a implantação de um sofisticado método de custo orçado/padrão se não existir a correspondente cobrança pela ineficiência ou a premiação pela eficiência.

Mas, apesar disto, os administradores desses bancos têm tomado várias decisões com base nos custos-padrão, naturalmente, pela fragilidade dos números, nem sempre as melhores.

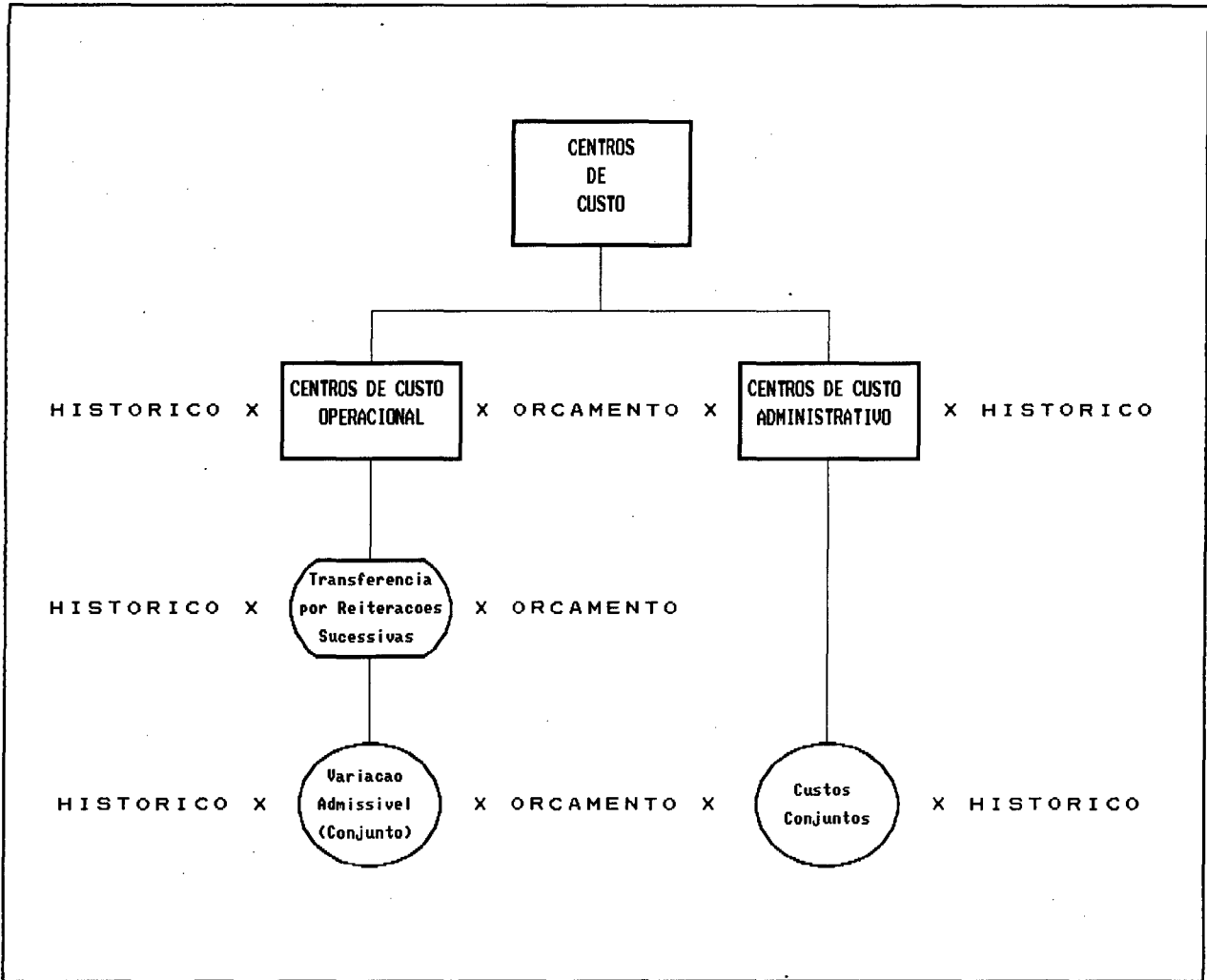
Assim, ao descartar o preço de transferência (inclusive o

custo-padrão), concluo que o critério de realocação deve se basear no custo total e atual, sendo o critério de reiteraões sucessivas o mais indicado para o setor, ainda mais levando-se em consideração o sofisticado grau de informatização disponível. Para torná-lo viável é necessário se reduzir ao máximo o número de centros de custo operacional, fazendo com que um centro englobe todos os órgãos que se relacionem diretamente com um dado produto ou serviço, o qual será a base de rateio do próprio centro de custo operacional.

O critério de reiteraões sucessivas tem a vantagem de atribuir a cada centro a parcela "real" (ou ao menos com razoável aproximação) de seus custos remotos, muito embora também não forneça subsídios à avaliação da eficiência dos centros. Neste caso, o controle poderá ser efetuado pelo acompanhamento da evolução histórica dos custos e, em um modelo mais sofisticado, também pela comparação com os dados orçados para o centro. O diagrama 5, a seguir, ilustra o controle gerencial dos centros de custo.

Diagrama 5

CONTROLE GERENCIAL DOS CENTROS DE CUSTO



#### 4.2. CRITÉRIOS DE REALOCAÇÃO - CENTROS DE CUSTO ADMINISTRATIVO

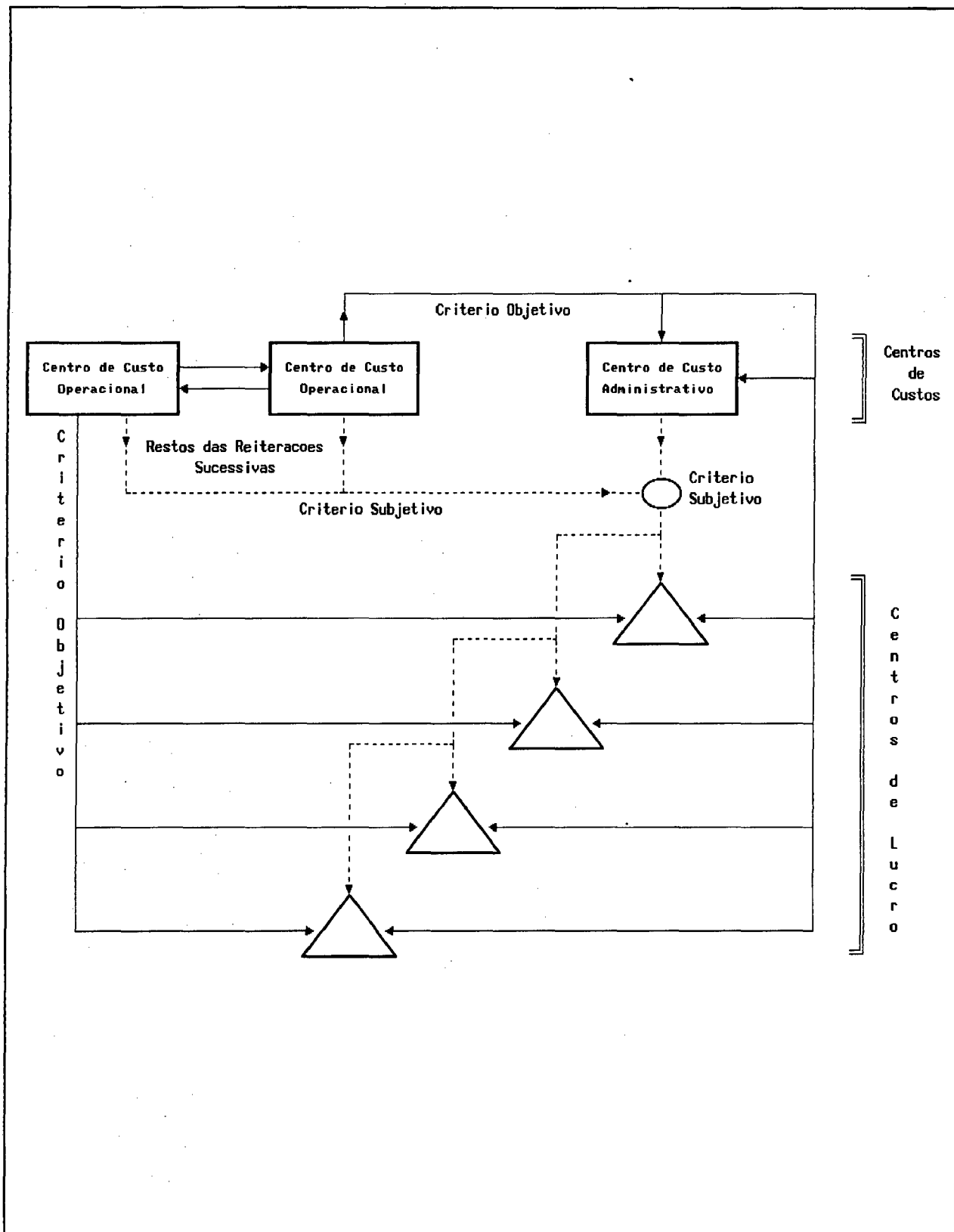
Resolvido o problema das realocações simultâneas, que no modelo proposto ocorrerá devido aos centros de custo operacional, resta alocar aos centros de resultado os demais custos, ou aqueles custos que não possuem um critério considerado objetivo para rateio, oriundos em grande parte, neste modelo, dos centros de custo administrativo.

Os centros de custo administrativo (C.C.A.), pela própria montagem do sistema de custo, são aqueles centros cuja "produção" não é de fácil mensuração. Como não existe uma base considerada adequada e objetiva para se efetuar o rateio desses centros, o modelo propõe que se recorra a critérios subjetivos para se ratear o total de seus custos, aqui genericamente chamados de conjunto, aos centros de lucro.

Note-se, ainda, que o critério de reiterações sucessivas considera uma margem de tolerância. As reiterações devem ocorrer até que se consiga atingir um valor considerado aceitável para resto, o qual não será transferido. Objetivando a amarração contábil, esse resto será adicionado ao conjunto e rateado aos centros de resultado. O diagrama 6, a seguir, ilustra esse modelo.

Diagrama 6

MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE CUSTOS



O critério que se recomenda para o rateio do conjunto é tomar como base o total dos custos imediatos e remotos dos centros de lucro. A tabela 17, a seguir, exemplifica este rateio.

**Tabela 17 - RATEIO DO CONJUNTO**

RATEIO DO CONJUNTO	C.C.A. + RESTO DAS REITERAÇÕES	AGÊNCIAS			
		AG-1	AG-2	AG-3	TOTAL
CUSTOS IMEDIATOS	90,00	180,00	200,00	120,00	500,00
CUSTOS REMOTOS	30,00	150,00	220,00	130,00	500,00
CUSTOS IMEDIATOS + REMOTOS	120,00	330,00	420,00	250,00	1.000,00
CUSTOS TRANSFERIDOS	(120,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
para AG-1	(39,60)	-0-	-0-	-0-	-0-
para AG-2	(50,40)	-0-	-0-	-0-	-0-
para AG-3	(30,00)	-0-	-0-	-0-	-0-
CONJUNTO	-0-	39,60	50,40	30,00	120,00
TOTAL DE CUSTOS	0,00	369,60	470,40	280,00	1.120,00

#### 4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE BASES DE RATEIO

Os critérios vistos nos tópicos anteriores têm como base uma dada taxa de utilização, que representa a parcela que cada centro consumiu de certo serviço ou produto, fornecido por um centro de custo operacional.

A taxa de utilização é calculada com base no volume consumido por um determinado centro e no volume total fornecido pelo centro de custo operacional. Desta forma, o cálculo da taxa de utilização propriamente dita não apresenta grandes dificuldades, pois nada mais é do que a simples relação entre volumes.

Tome-se como exemplo a Diretoria de Recursos Humanos, que tem como função genérica o controle administrativo do quadro de funcionários. Uma base de rateio razoável parece ser o número de funcionários que administra por centro. Neste caso a taxa de utilização seria calculada como exemplificado na tabela 18.

Tabela 18

CENTROS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	TAXA DE UTILIZAÇÃO
Diretoria de Recursos Humanos (DRH)	-o-	-o-
Diretoria de Proc. de Dados (DPD)	1.000	20%
Diretoria de Serviços Gerais (DSG)	750	15%
Agências	3.250	65%
TOTAL	5.000	100%

A maior dificuldade prática reside na implantação de um sistema de informações que identifique os volumes consumidos por cada usuário e o volume total "produzido" pelo centro de custo operacional. A confiabilidade do sistema pode ser medida pela comparação entre a soma dos volumes consumidos contra o volume fornecido. Naturalmente, excetuando-se alguns casos particulares como estoques ou períodos de apuração, devem apresentar o mesmo resultado.

O problema maior, este sim centro de diversas discussões, é o considerado por Cooper e Kaplan<sup>57</sup> como o primeiro estágio do sistema ABC de custos, qual seja, a determinação da base ou atividade que melhor sintetize o fluxo de recursos da empresa. No

---

<sup>57</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.270.

caso particular dos centros de custo operacional, as atividades têm sido denominadas de serviços e/ou produtos, mas dentro do mesmo conceito de distribuição de recursos da empresa.

Quando forem identificados todos os custos imediatos e remotos de cada centro, parte-se para o segundo estágio descrito por Cooper e Kaplan, ou para a atribuição dos custos aos produtos baseado no consumo de recursos demandado por cada um.

Voltando ao exemplo da Diretoria de Recursos Humanos (DRH), parece sensato que a base de rateio ideal seja o número de funcionários, já que a atividade principal da DRH é a administração do quadro de pessoal. Ocorre que ela muitas vezes executa outras atividades passíveis de serem mensuradas e que, de certa forma, podem distorcer o rateio com base no número de funcionários. Em outras palavras, poderá com este rateio beneficiar alguns centros em detrimento de outros.

Tome-se, ainda a título de exemplo, um banco que tenha sob a responsabilidade da DRH a administração e o controle dos cursos de aperfeiçoamento oferecidos aos funcionários. Como cada centro tem uma demanda particular por cursos, o rateio desta atividade deve ser feito de modo distinto do restante da DRH. O ideal, neste caso, é se separar os órgãos da DRH responsáveis por esta atividade e com eles formar um centro de custo operacional, cuja base de rateio poderia ser horas de curso por funcionário.

O que se pretende mostrar é a importância que a identificação

das atividades de suporte têm na determinação dos centros de custo. O processo requer um bom conhecimento da estrutura da empresa e do modelo que se deseja implantar, pois um está intimamente associado ao outro.

Para efeito de custos, deve-se aglutinar o maior número possível de órgãos relacionados a uma mesma atividade de suporte, criando-se um único centro de custo operacional. Sua identificação mostrará claramente qual a atividade executada e quais os recursos por ela consumidos. Este procedimento, além de mostrar o fluxo dos recursos, simplifica muito o processo de rateio.

#### IV - DETERMINAÇÃO DO CUSTO DO PRODUTO BANCÁRIO

A determinação do custo do produto bancário, neste modelo, requer a clara identificação de todos os custos (imediatos, remotos e conjunto) por centro de responsabilidade. Procedendo-se desta maneira, obtem-se uma ótima base para a alocação dos custos aos produtos bancários.

A rigor, no entanto, o tão comentado produto bancário não é de fato um produto, ao menos na concepção industrial de produto, ou de um bem tangível (ativo) fruto de um dado processo de fabricação, que se pode estocar, transportar, ou pôr no seguro etc. Neste sentido, os bancos oferecem serviços e não produtos, muito embora os dois termos sejam utilizados indistintamente. Assim, o que se procura medir é o custo unitário dos serviços bancários.

Isto dá um caráter particular à determinação dos custos unitários, já que cada unidade se refere a um serviço prestado, com características particulares, que dificilmente se repetirão exatamente da mesma maneira.

Pegue-se, como exemplo, o serviço (produto) "conta corrente". Ao estudá-lo mais detalhadamente verifica-se que é composto por uma série de produtos intermediários, tais como:

- abertura de conta
- encerramento de conta

- depósito à vista na própria agência (cheque ou dinheiro)
- depósito à vista em outra agência (cheque ou dinheiro)
- saques
- contra-ordem
- compensação expedida
- compensação recebida
- entrega de talões de cheques
- cartão magnético
- consultas
- extratos
- transações em caixas eletrônicos
- etc.

A complexidade do serviço "conta corrente" torna muito difícil a determinação de seu custo unitário, pois certamente vai variar com o volume de transações intermediárias que ocorrerem. Pode-se, naturalmente, obter o custo médio do serviço "conta corrente", mas sua validade para estudos específicos, como de rentabilidade por cliente, abertura/fechamento de postos de serviços (ou agências) etc, fica prejudicada.

Para complicar, há serviços intermediários que só ocorrem uma única vez durante a "vida" de uma conta corrente. É o caso específico da abertura da própria conta. Conhecendo-se seu custo unitário é possível, em estudos específicos, diluí-lo ao longo da vida estimada da conta. Um exemplo é o estudo de viabilidade de um posto de serviço, momento em que muitas contas serão abertas simultaneamente.

Estendendo estas idéias aos demais serviços bancários, verifica-se que o sistema de custos deve possibilitar também a determinação do custo unitário dos produtos (serviços) intermediários.

Resumindo, os produtos bancários são compostos por diversos serviços intermediários que afetam sobremaneira seu custo unitário. Destaque-se, mais uma vez, a importância de se conhecer o fluxo das atividades da empresa, já que ele poderá esclarecer a complexa malha que forma o produto (serviço) final, posto à disposição dos clientes nos pontos-de-venda. Em outras palavras, deve-se enxergar um determinado produto como fruto da composição de vários produtos intermediários.

## **1. METODOLOGIA**

A facilidade obtida com os computadores muitas vezes faz surgir sistemas de custos sofisticados porém distantes da realidade da empresa, ou seja, distantes dos "caminhos" percorridos por seus recursos. São, geralmente, sistemas que se alicerçam em bases de rateio genéricas que não correspondem necessariamente aos fluxos das atividades da empresa.

A esse respeito Kaplan e Johnson<sup>58</sup> ressaltaram que, ao menos até a segunda metade dos anos 80, as empresas continuavam a usar os mesmos sistemas de custos que usavam há vinte ou trinta anos. Para eles os computadores simplesmente automatizaram, com poucas mudanças, os sistemas de custos manuais ou eletromecânicos que encontraram nas empresas.

Não existe um sistema de custo que por si só esgote o assunto, ou seja, um sistema que determine com precisão o custo unitário de um produto e que por este motivo não seja sujeito a críticas. Na verdade, devido a vasta quantidade de produtos intermediários e ao grande número de rateios necessários ao processo de custeio, tanto no nível de centros de lucro como no nível de produto, o que se obtém é o custo médio unitário do produto.

Como já foi visto, os rateios devem espelhar, da melhor forma possível, os "caminhos" percorridos pelos recursos da empresa. O exame minucioso deste processo permite obter o custo unitário dos produtos com um bom grau de confiança, ou ainda permite obter os custos unitários que melhor retratem os serviços oferecidos pelos bancos.

No caso específico deles (bancos) o problema dos rateios se agrava, já que não existe um centro que produza um produto sem se

---

<sup>58</sup> KAPLAN, R.S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Harvard Business School, 1987. p.183.

utilizar de alguns dos serviços oferecidos pelos demais centros. Além disto, grande parte dos produtos é comercializada nas agências, que deverão ratear de alguma maneira seus custos aos produtos.

Hastings<sup>59</sup> propõe dois enfoques para a determinação do custo unitário do produto, ambos pressupondo a determinação anterior dos custos por centro de responsabilidade, quais sejam:

- . *Enfoque Individualizado* - focaliza cada produto individualmente;
- . *Enfoque Global* - focaliza todos os produtos simultaneamente.

#### **1.1. CUSTO DO PRODUTO - ENFOQUE INDIVIDUALIZADO**

Neste enfoque cada produto bancário recebe tratamento individualizado, ou seja, cada produto é estudado independentemente dos demais.

O método, primeiramente, identifica claramente o produto a ser focalizado e os recursos produtivos utilizados para a obtenção de uma unidade do mesmo. Como, a princípio, os custos administrativos já se encontram abertos por centro de responsabilidade, cabe, nesta etapa, identificar todos os centros que interajam com o produto.

---

<sup>59</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. São Paulo, IBCB - Instituto Brasileiro de Capacitação Bancária, 1986. p.70.

A etapa seguinte trata do rateio de cada centro à unidade do produto. Poderão ocorrer duas situações:

- 1ª) os serviços executados pelo centro de responsabilidade, ou sua "produção", dizem respeito unicamente ao produto em estudo;
- 2ª) os serviços executados pelo centro de responsabilidade, ou sua "produção", dizem respeito a outros produtos além do produto em estudo.

A primeira situação não oferece grandes dificuldades já que a parcela de custo que cabe a uma unidade do produto é encontrada pela simples divisão do total do custo do centro pelo volume total produzido no período em análise.

A segunda situação já oferece alguns obstáculos à apuração da parcela de custo que cabe a uma unidade do produto. Caso o centro "produza" unidades facilmente mensuráveis, por exemplo lançamentos, consultas etc, deve-se calcular o custo de uma unidade produzida no centro e multiplicá-lo pelo volume necessário à "produção" de uma unidade do produto em análise.

A apuração se tornará mais trabalhosa quando não houver uma base para rateio que seja comum a todos os produtos tratados pelo centro. É o que ocorre, por exemplo, nas agências.

Adota-se, em geral, a mão-de-obra como o elo comum entre os produtos, pois se considera que ela seja o principal recurso produtivo à disposição dos centros. Calcula-se, então, o custo por unidade de tempo dividindo-se o custo total (imediatos e remotos)

pelo tempo total teórico disponível no centro. Paralelamente faz-se um levantamento minucioso do tempo consumido no centro pelo produto focalizado.

De posse do tempo necessário para se processar uma unidade do produto e do custo da unidade de tempo, chega-se pela multiplicação de ambos à parcela de custo agregada pelo centro a uma unidade do produto em análise.

O cuidado a ser tomado diz respeito aos custos remotos. Deve-se desconsiderar, em um dado centro, os custos remotos que já tenham sido incorporados ao produto durante o rateio do centro de custo operacional que lhe originou. Deve-se desconsiderar, também, os custos remotos que sabidamente não são utilizados no processamento do produto focalizado.

Por fim, qualquer que seja a situação, restarão os custos de conjunto, ou "overhead", que serão apropriados ao produto através de uma taxa aplicada sobre o custo unitário até aqui apurado. Esta taxa deve obedecer o mesmo critério adotado quando da distribuição aos centros de lucro dos custos conjuntos, originados basicamente nos centros de custos administrativos.

### 1.1.1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O ENFOQUE INDIVIDUALIZADO

Uma das qualidades mais importantes deste enfoque é que ele obriga que se faça um criterioso estudo do produto, fruto da necessidade de se conhecer todos os recursos utilizados para seu processamento.

No entanto, segundo Hastings<sup>60</sup>, ele se mostra vulnerável a algumas críticas, sendo as principais comentadas a seguir:

- Tem um procedimento bastante demorado, ou seja, o tempo necessário para o levantamento dos dados e para sua elaboração é muito longo, comprometendo eventuais atualizações.
- Dada a estrutura conceitual do modelo, os resultados finais são teóricos. Isto se deve principalmente ao fato de que normalmente os tempos apurados para consecução de uma unidade do produto tendem a considerar o pleno emprego da mão-de-obra, mesmo que se introduza um índice padrão para ociosidade.
- Não permite "amarração contábil" já que ignora alguns produtos, não sendo possível, desta forma, através da soma de todos os produtos focalizados chegar-se aos custos administrativos incorridos no período.

Apesar de todas as limitações, este enfoque, pelas suas características, mostra-se muito útil em estudos de viabilidade de novos produtos. Ele permite que se façam boas estimativas de custo

---

<sup>60</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.96-99.

unitário, tendo como principal parâmetro os recursos da empresa que se espera consumir na "fabricação" de uma unidade.

### 1.2. CUSTO DO PRODUTO - ENFOQUE GLOBAL

Ao contrário do anterior, este enfoque estuda os produtos simultaneamente. Parte do princípio empírico de que os custos totais de um período são frutos da produção do mesmo período.

Traduzindo-se esta afirmação para a linguagem matemática, diz-se que o custo total (CT) do período é função da produção total (PT) do mesmo período, ou:

$$CT = f(PT)$$

Como a produção total (PT) é fruto do volume total (VT) produzido e do custo unitário do produto (CP), tem-se:

$$CT = VT \times CP \quad , \text{ ou}$$

$$CP = CT \div VT \quad (1.2.a)$$

Assim, o custo unitário do produto é dado pela divisão do custo total do período pelo volume total produzido no mesmo período.

Naturalmente, é de se esperar, dado o grande número de produtos oferecidos, que o custo unitário calculado desta forma não seja tão minucioso quanto ao encontrado no enfoque anterior. Na realidade, pela própria montagem do modelo, corresponde a um custo médio unitário, muito embora devam ser tomados os mesmos cuidados quanto à definição exata dos produtos e quanto aos recursos produtivos utilizados para a obtenção de cada unidade.

Uma vez que, como já foi evidenciado, nesta fase do processo são conhecidos tanto os custos totais como os custos abertos por centros de lucro, resta se obter o volume total produzido no período para se chegar, utilizando-se a fórmula acima, ao custo unitário do produto.

Esta tarefa é a mais complicada do processo e exige que sejam feitas algumas considerações.

A primeira delas é que o custo unitário do produto resulta de um processo de agregação de custos. Assim, cada centro de responsabilidade que interage com o produto lhe agrega uma parcela de custo. Como consequência, o conceito embutido na fórmula (1.2.a) pode ser estendido a todos os centros de responsabilidade, ou seja, a parcela de custo agregada pelo centro à unidade do produto é dada pela divisão do custo total pelo volume total relativos ao centro

em questão.

A segunda é que existem centros de responsabilidade onde se podem somar as quantidades, já que se tratam de produtos da mesma espécie. Em contrapartida, há outros em que é impossível se somar as quantidades de um certo produto com as de outro, inviabilizando a aplicação da fórmula (1.2.a).

### **1.2.1. CENTROS DE RESPONSABILIDADE: PRODUTOS DISTINTOS**

A impossibilidade de se somar as quantidades de um certo produto com as de outro pode ser contornada através da busca de um denominador comum a todos os produtos permitindo sua contagem. Em outras palavras, busca-se uma unidade de medida que seja comum a todos e, por esta razão, permita a contagem do volume total produzido no período.

A homogeneização das unidades produzidas é feita com base em um conceito derivado do ambiente industrial, lá chamado de "Unidades Equivalentes de Produção". As unidades equivalentes são comumente empregadas na avaliação das unidades que permanecem em processo. Como dito por David H. Li<sup>61</sup>: "... converte a movimentação física de itens em unidades às quais custos têm sido atribuídos."

---

<sup>61</sup> LI, David H. - Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro, Interamericana, 1981. p.66.

Dito de uma outra maneira por Matz, Curry e Frank<sup>62</sup>: "Para alocar custos eqüitativamente entre o estoque em processo e as unidades transferidas, as unidades ainda em processo devem ser especificadas em termos de unidades acabadas, ..."

Enfim, de acordo com Hastings<sup>63</sup>, o que se procura é reduzir unidades heterogêneas de produtos distintos a "Unidades Equivalentes" através de um denominador comum determinado em função dos fatores produtivos empregados na elaboração dos diversos produtos.

O custo horário do centro de responsabilidade é uma unidade de medida que pode ser compartilhada por todos os produtos, é o que se pode chamar de denominador comum dos produtos.

Cooper e Kaplan<sup>64</sup> propõem que o custo horário seja calculado pela divisão das despesas operacionais orçadas para o centro pelo total de horas disponíveis. Acrescentam que as horas disponíveis para centros com predominância de mão-de-obra devem ser medidas

---

<sup>62</sup> MATZ, Adolph, CURRY, Othel J., FRANK, George W. - Cost Accounting. Cincinnati, South-Western Publishing Company, 1967: p.387.

<sup>63</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.83.

<sup>64</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.467.

através das horas totais disponíveis do pessoal que executa o trabalho, reduzidas de férias, feriados, fins de semana, interrupções etc. Para os centros automatizados, as horas disponíveis podem ser estimadas pelo número de máquinas que executam as funções e seus tempos de processamento disponíveis.

A equação matemática, relativamente simples, usada é a seguinte:

$$\boxed{CP = PT \times CH} \quad (1.2.b), \text{ onde}$$

CP = custo unitário do produto, ou a parcela de custo derivada do centro de responsabilidade que será agregada à unidade do produto.

PT = tempo unitário do produto, ou tempo consumido para a elaboração de uma unidade do produto.

CH = custo horário, ou o custo da unidade de tempo relativa ao centro de responsabilidade.

**a) TEMPO UNITÁRIO DO PRODUTO (PT)**

O que se observa na prática é a determinação do custo do produto com base no total de horas disponíveis de mão-de-obra. Hastings<sup>65</sup> justifica sua utilização dizendo que é ela o fator

---

<sup>65</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.83.

produtivo que mais se destaca no caso de produtos bancários. Mesmo Cooper e Kaplan, preocupados em determinar uma medida relevante dos custos do produto que facilite a tomada de decisão<sup>66</sup>, sugerem a adoção, como já foi mencionado, das horas disponíveis de mão-de-obra como base de rateio.

A medição, ou estimativa, do tempo que cada unidade do produto consome no centro de responsabilidade é um cálculo complexo, envolvendo, em uma análise acurada, a medição do tempo requerido com cada atividade que irá compor o produto ou o produto intermediário. As atividades, neste contexto, são as unidades menores do produto, ou seja, para se obter um produto é necessário que se execute um certo número de atividades, muito embora, em alguns casos, a própria atividade seja considerada um produto ou um produto intermediário. É o caso, por exemplo, da atividade e produto intermediário "Entrega de Talão de Cheques".

---

<sup>66</sup> Cooper, Robin and Kaplan, Robert S. - How Costs Accounting Systematically Distorts Product Costs. Capítulo 8 do livro: Accounting & Management. Field Study Perspectives de BRUNS JR, Willian J., KAPLAN Robert S. - Harvard Business School Press - Boston, Massachusetts, 1987. p. 204-228.

**a.1) OPERAÇÕES REPETITIVAS**

Adota-se a média de várias amostras, contendo cada uma o volume executado da atividade em um certo intervalo de tempo. Por exemplo o tempo da atividade "Entrega de Talão de Cheques" poderia ter sido medido da seguinte maneira:

**Tabela 19**

AMOSTRA	VOLUME	MINUTOS
1	520	456,17
2	350	265,17
3	280	250,10
4	430	329,21
5	370	354,09
6	440	315,81
7	510	427,06
TOTAL	2.900	2.397,60
MÉDIA	- o -	1,21

Exemplo de cálculo do tempo médio para entrega de talões de cheques.

A conclusão destes dados é que para se entregar um talão de cheques, em média, é necessário 1,21 minutos. Dito de outra forma, a atividade consome, em média, 1,21 minutos para ser executada.

## **a.2) OPERAÇÕES NÃO REPETITIVAS**

Para as demais operações, ou seja as não repetitivas, adota-se outra sistemática de medição, muito embora também baseada na observação.

Nas agências, por exemplo, pode-se medir o tempo gasto com as atividades não repetitivas da seguinte maneira:

- 1º) faz-se a relação de todas as atividades cujo tempo de execução se deseja medir e que, em tese, são as "unidades elementares" dos produtos;
- 2º) para facilitar o processo de observação, divide-se os funcionários em categorias de função - gerentes, subgerentes, supervisores, caixas, escriturários etc;
- 3º) calcula-se o tempo total disponível por categoria;
- 4º) adota-se um período de observação suficientemente longo para que todas as atividades da agência sejam observadas ao menos uma vez. Na prática verifica-se que uma semana de observação é o suficiente;
- 5º) finalmente, quantifica-se o volume executado no período por atividade e por categoria de função.

O modelo avalia a parcela do centro de responsabilidade que agrega valor ao produto. Assim, apesar das atividades terem sido estimadas por categoria de função, seus tempos serão somados de modo a representar a fração do tempo total da agência efetivamente investida na atividade.

Por fim estima-se o tempo médio unitário por produto e produto intermediário. O princípio que norteia esta estimativa é o seguinte: o tempo total disponível no centro de responsabilidade é igual à soma dos tempos consumidos pelos produtos, que por sua vez é igual ao tempo total consumido com todas as atividades não repetitivas, acrescido do tempo consumido com as atividades repetitivas mais a ociosidade, sendo que esta se refere ao tempo "perdido" com interrupções voluntárias e involuntárias de trabalho.

Para facilitar a explicação tome-se como exemplo o produto intermediário "Abertura de Conta Corrente".

A primeira parcela de tempo a ser considerada refere-se àquela possível de ser diretamente verificada, no exemplo ao tempo do gerente e atendente. Mas há também uma segunda parcela que se refere ao tempo gasto com a abertura da conta "atrás do balcão", ou seja ao tempo gasto com atividades internas e que não são associadas unicamente à abertura de conta corrente.

As atividades internas da agência requeridas em uma abertura de conta corrente são, por exemplo: consulta ao SPC e fornecimento de saldo.

Assim, o tempo médio para abertura de uma conta corrente poderia estar sendo estimado como:

Tempo direto: ..... 13,15 minutos  
Tempo das atividades internas: ..... 1,25 minutos  
- Consulta ao SPC: ..... 1,15 minutos  
- Fornecimento de Saldo: ... 0,10 minutos  
Tempo total: ..... 14,40 minutos

Este tempo significa que, em média, a agência utiliza 14,40 minutos de seu tempo total disponível com a abertura de uma conta corrente.

Um aspecto a ressaltar é que o tempo calculado desta maneira embute a ociosidade ocorrida durante o período de medição. Sendo feitas várias medições, conclui-se que o tempo padrão para cada produto embute também uma certa ociosidade padrão. O volume de produção e o tempo disponível em um mês qualquer, quando confrontados com os tempos padrão, permitem que se façam análises de produtividade.

Há de se considerar que bancos com penetração nacional, muito provavelmente, têm agências com tempos unitários bem diferentes daqueles médios, ao contrário do que se espera de bancos regionais.

O rateio com base na mão-de-obra, apesar de bastante difundido no setor bancário (a própria subcomissão de custos da FEBRABAN o endossa), deve ser visto, a meu ver, com algumas restrições.

Há centros, mais especificamente as agências, que ao serem

rateados aos produtos com base no tempo disponível de mão-de-obra acabam por desconsiderar as diferenças intrínsecas a cada produto. Tratará da mesma forma um desconto de duplicata, um depósito em conta corrente, a contratação de um RDB/CDB, o financiamento de um carro etc, isto é, rateará o custo total da agência proporcionalmente ao tempo que cada produto consome, desconsiderando os recursos efetivamente consumidos por produto.

Se o banco colocar à disposição do cliente terminais eletrônicos para consulta, que têm um custo de locação ou de oportunidade, seu custo será distribuído de modo uniforme a todos os produtos, mesmo àqueles que não se utilizem do recurso. Outro exemplo é o da área ocupada pela agência, que está mais intimamente relacionada ao número de pequenos clientes do que ao número de contratos de crédito rural. Enfim, o raciocínio pode ser estendido a todos os recursos da agência.

É natural que a busca da perfeição pouco, ou nenhum, benefício traria, além de um altíssimo custo para se tentar obtê-la. Apesar disto, pode-se lançar mão de alguns artifícios para tentar amenizar essas distorções. Um deles é dividir os clientes em três ou quatro categorias, verificando quais os produtos e recursos mais comumente requeridos por cada uma. Isto hoje não seria muito difícil já que muitos bancos vêm segmentando sua atuação mercadológica.

Por fim cabe ressaltar que o sistema de medição do tempo das atividades é sofisticado e tem um alto custo. Basta imaginar que para acompanhar a velocidade com que os bancos colocam novos

produtos no mercado, substituem ou retiram outros, é necessário uma equipe de analistas, especializada em medições de tempo, trabalhando em tempo integral. Caso contrário corre-se o risco de se encontrar custos de produtos sem nenhum vínculo com a realidade do banco naquele momento.

**b) CUSTO HORÁRIO DO CENTRO DE RESPONSABILIDADE (CH)**

O custo horário do centro de responsabilidade é calculado com base no seu custo total (imediatos e remotos menos os órgãos centralizadores e sistemas, distribuídos separadamente) e no volume homogeneizado, sendo este último calculado com base no tempo unitário e nos volumes dos produtos, matematicamente:

$$CH = \frac{CCR}{\sum PT_i \cdot V_i}, \text{ onde}$$

CH = custo horário, ou o custo da unidade de tempo relativa ao centro de responsabilidade.

CCR = Custo do Centro de Responsabilidade (Imediatos e Remotos menos os Órgãos Centralizadores e Sistemas).

$\sum PT_i \cdot V_i$  = Volume homogeneizado, ou o tempo total gasto com a "produção", calculado pelo somatório, produto por produto, do tempo unitário multiplicado pelo respectivo volume "produzido".

Deve-se observar a diferença conceitual entre o cálculo do custo horário, ou custo da unidade de tempo, nos enfoques individualizado e global. Enquanto no primeiro o tempo total é fruto das horas teóricas disponíveis de mão-de-obra, no segundo é função da produção e do tempo unitário dos produtos. A diferença entre as duas formas de medição é a produtividade ou a ociosidade, ou seja, enquanto no enfoque individualizado parte-se do total de horas disponíveis, no global parte-se das horas supostamente, pois decorre de um tempo unitário padrão, trabalhadas. Neste último enfoque o cálculo do custo horário embute e rateia aos produtos os ganhos ou perdas de produtividade.

**c) CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO (CP)**

O custo unitário do produto, ou a parcela de custo agregada à unidade do produto cuja origem está nos centros de responsabilidade que manipulam produtos distintos, será, finalmente, o resultado da multiplicação do tempo unitário do produto pelo custo horário unitário, vide fórmula (1.2.b).

Para ilustrar este processo, tome-se como exemplo o cálculo do custo de uma conta corrente, em um posto de serviço que (para simplificar) só comercialize este produto. Os produtos intermediários, para efeito deste exemplo, a serem considerados são:

- abertura de conta
- depósito à vista na própria agência (cheque ou dinheiro)
- saques
- entrega de talões de cheques
- extratos.

A tabela a seguir, montada com valores hipotéticos, resume o processo de obtenção do custo unitário dos produtos intermediários.

**Tabela 20 - CUSTO UNITÁRIO (AGÊNCIA)**

PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS	TEMPO (minutos)			VOLUMES		CUSTO (\$)	
	Direto	Atividades Internas	Total (PTi)	Real (Vi)	Homogeneizado (PTi.Vi)	Unitário	Total
Abertura de Conta	13,15	1,25	14,40	11	158	82,76	910
Depósito	1,15	0,20	1,35	3.186	4.301	7,76	24.719
Saque	2,05	0,25	2,30	3.305	7.602	13,22	43.687
Entrega de Talões	3,60	1,00	4,60	658	3.027	26,44	17.395
Fornecimento de Extrato	2,15	0,00	2,15	946	2.034	12,36	11.689
				<b>TOTAL:</b>	17.122	- o -	98.400

O custo horário unitário foi obtido da seguinte maneira (valores hipotéticos):

. CUSTO TOTAL DO POSTO DE SERVIÇO: \$ 98.400

Imediatos: \$ 58.600

Remotos: \$ 39.800 (exclusive órgãos centralizadores e sistemas)

. CUSTO HORÁRIO: \$ 5,7471 / minutos (\$ 98.400 ÷ 17.122 minutos)

Mas, afinal, e o custo unitário do produto "Conta Corrente"? Bem, uma maneira simples de se obter seu custo é através da divisão do custo total pelo número de contas em ser. Supondo-se que o posto de serviço do exemplo tenha 3.250 contas em ser, então o custo unitário médio do produto "Conta Corrente" é \$ 30,28 ( $98.400 \div 3.250$ ).

No entanto, deve-se estar atento para o fato de que este é um custo unitário médio, pois nele estão embutidas transações variadas, chamadas de produtos intermediários.

#### **1.2.2. CENTROS DE RESPONSABILIDADE: PRODUTOS DE MESMA ESPÉCIE**

Deve-se ter em mente que o sistema de custo ora proposto já determinou:

- o custo total, soma dos custos imediatos e remotos, dos Centros de Responsabilidade;
- com base no fluxo das atividades, os centros de custo, denominados de "Centros de Custo Operacional", que são relevantes à determinação dos custos dos produtos;
- quais os produtos e produtos intermediários considerados para efeito de custeio.

Pela própria concepção dos centros de custo operacional, é possível que alguns deles rateiem seus custos às unidades dos produtos (ou produtos intermediários) de uma maneira mais objetiva, ou seja, não é necessário o uso das horas disponíveis como base de

rateio. Nestes casos, costuma-se apelidar o centro de custo operacional de "Órgão Centralizador", já que ele existe em função de um determinado produto ou grupo de produtos.

Suponha-se um banco que tenha um centro de custo operacional denominado "Departamento de RDB/CDB", responsável pela gerência desses títulos. Inicialmente o sistema de custo rateia os centros de custo operacional para todos os seus usuários. Muito provavelmente os únicos usuários do Departamento de RDB/CDB são os centros de lucro, ou as agências. Assim, exemplificando, ele pode distribuir às agências seu custo total com base no número de títulos negociados no mês.

Na seqüência, quando da determinação dos custos unitários, esse departamento rateia seu custo diretamente ao produto RDB/CDB, através da simples divisão do custo total (imediato mais remoto) pelo total de títulos negociados. Para não haver duplicidade, a parcela do custo remoto das agências correspondente ao Departamento de RDB/CDB deve ser excluída antes de seu rateio, com base nas horas disponíveis, aos produtos.

Para facilitar o raciocínio do exemplo, desconsiderou-se que o departamento arca com a administração do produto como um todo, ou seja, seu custo não se limita ao momento da emissão do título mas, também, a toda sua vida. Seria, então, mais sensato distribuir o custo do Departamento de RDB/CDB com base no número de títulos negociados no mês e no número de títulos em ser. Afora o rateio interno do departamento a esses dois grupos de quantidades, que

pode ser feito com base nas horas consumidas com cada grupo, continuam válidas as afirmações acima.

Além dos órgãos centralizadores é possível se alocar diretamente ao produto o custo com sistemas e processamento de dados.

O custo com sistemas, apesar de também receber o mesmo tratamento dos órgãos centralizadores, merece ser apurado à parte, dado os altos valores envolvidos e a sua importância estratégica para os bancos. Seguindo-se o mesmo raciocínio anterior, deve-se excluir do rateio das agências e dos órgãos centralizadores, para não haver duplicidade, as parcelas de custos remotos derivadas do custo com sistemas e processamento de dados, já que será apurado à parte.

O cálculo do custo unitário deles é tão simples quanto o dos órgãos centralizadores, sendo também o resultado da divisão do total (imediatos e remotos) de custo do centro de responsabilidade que gerencie o(s) sistema(s) de processamento, pelo volume "produzido", medido em unidades de processamento.

### **1.2.3. CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO BANCÁRIO**

Como já foi dito, o custo unitário do produto resulta de um processo de agregação de custos. No modelo desenvolvido cada centro de responsabilidade que interage com o produto lhe agrega uma

parcela de custo. De outra maneira, o modelo permite que se chegue ao custo unitário final do produto através da soma de parcelas intermediárias de custos unitários, cujas origens são os:

- 1) centros de lucro ou resultado (em geral as agências);
- 2) órgãos centralizadores;
- 3) sistemas e processamento de dados.

Além delas, há ainda uma parcela de custo que não foi rateada aos produtos. Trata-se do conjunto, originado basicamente nos centros de custo administrativo.

O critério a ser adotado para rateio do conjunto ao produto deve ser o mesmo adotado para seu rateio aos centros de lucro, qual seja, o total dos custos imediatos e remotos dos centros de lucro.

Operacionalmente, no caso do produto, o conjunto deve ser rateado com base no custo unitário, correspondente unicamente ao centro de lucro, multiplicado pelo volume real do produto, em outras palavras, proporcionalmente ao custo total do produto nos centros de lucro. A tabela a seguir ilustra esse rateio, baseado no exemplo do posto de serviço (Centro de Lucro).

Tabela 21 - RATEIO DO CONJUNTO

PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS - RATEIO DO CONJUNTO -	VOLUME Real  (a)	CUSTO (\$) *		CONJUNTO (\$)		CUSTO UNITÁRIO com Conjunto  (f=b+e)
		Unitário (b)	Total (c)	Total ** (d)	Unitário (e=d/a)	
Abertura de Conta	11	82,76	910	109	9,92	92,68
Depósito	3.186	7,76	24.719	2.964	0,93	8,69
Saque	3.305	13,22	43.687	5.239	1,59	14,80
Entrega de Talões	658	26,44	17.395	2.086	3,17	29,61
Fornecimento de Extrato	946	12,36	11.689	1.402	1,48	13,84
TOTAL	- o -	- o -	98.400	11.800	- o -	- o -

\* Relativo ao Centro de Lucro, exclusive órgãos centralizadores e sistemas.

\*\* Exemplo do cálculo:  $109 = (910 \div 98400) \cdot 11800$

Por fim, tendo sido executado o rateio do conjunto a cada produto, basta simplesmente somar as quatro parcelas de custo. Aproveitando os dados do exemplo do posto de serviço, o custo do produto intermediário poderia ser composto da seguinte maneira:

**Tabela 22 - CUSTO DO PRODUTO BANCÁRIO**

PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS - CUSTO UNITÁRIO (\$) -	VOLUME REAL	CENTRO DE LUCRO (a)	ÓRGÃO CENTRALIZADOR (b)	SISTEMAS (c)	CONJUNTO (d)	TOTAL (a+b+c+d)
Abertura de Conta	11	82,76	0,00	4,15	9,92	96,83
Depósito	3.186	7,76	0,47	0,65	0,93	9,81
Saque	3.305	13,22	0,47	1,29	1,59	16,57
Entrega de Talões	658	26,44	0,00	0,66	3,17	30,27
Fornecimento de Extrato	946	12,36	0,05	0,96	1,48	14,85
<b>CUSTO TOTAL (\$) *</b>	- o -	98.400	3.098	7.722	11.813**	121.033

\* O custo total é dado pelo somatório dos volumes reais multiplicados pelos custos unitários.

\*\* A diferença para o conjunto inicialmente rateado, 11.800, decorre de arredondamentos.

Pela ótica dos centros de responsabilidade, este posto de serviço teria um custo total de \$ 121.033 (imediatos, remotos e conjunto), aberto da seguinte forma:

- Custos Imediatos e Remotos:  $98.400+3.098+7.722 = \dots\dots\dots 109.220$   
- Conjunto  $\dots\dots\dots 11.813$   
- TOTAL DE CUSTO  $\dots\dots\dots 121.033$

## 2. CUSTO POR CLIENTE

"Quando se analisa os custos indiretos de fabricação, verifica-se que a demanda por recursos de apoio decorre dos volumes e 'mix' dos produtos. Para instituições financeiras, como os bancos, muitas das despesas são dirigidas naturalmente aos produtos. De qualquer forma, muitas despesas com funções de serviço são causadas mais pelas demandas de clientes individuais do que pelas demandas de produto. Existe uma grande variação entre as demandas dos clientes, mesmo quando eles estão usando o mesmo produto. Uma das diferenças qualitativas entre os sistemas de custo industrial e de serviço é, portanto, a necessidade de modelar o comportamento dos clientes quando se analisa a fonte das demandas por funções de serviço. O resultado final das análises deve incluir, além de relatórios de lucratividade por produto, relatórios por cliente."<sup>67</sup>

Apesar da simplicidade, como se verá, do processo para se obter o custo por cliente, sua determinação é mais do que mera decorrência do custo por produto, sendo, na realidade, parte fundamental do sistema de custo.

Já se viu que um dos aspectos mais importantes do sistema é a depuração dos fluxos das atividades que, ao final, convergem aos

---

<sup>67</sup> COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. p.467. Tradução livre.

produtos. Ocorre que os clientes têm necessidades diferentes, demandando por essa razão recursos diferentes. Como exemplo, quando se estudou o tempo unitário do produto, viu-se que clientes de segmentos mercadológicos diferentes demandam recursos diferentes.

Por estas razões o custo por cliente não deve ser tratado como um apêndice, mas sim como parte do modelo de avaliação gerencial que se deseja implantar.

Um detalhe a ser considerado diz respeito à dificuldade de se operacionalizar um sistema que abranja todos os clientes de um banco, dado o número de informações envolvidas. Além desta dificuldade, há de se considerar também seu custo e os benefícios que poderia trazer. Apesar disto, sua aplicação é plausível para os clientes mais importantes ou mesmo qualquer outro que se queira analisar. Pode-se mesmo dividir os clientes por segmentos mercadológicos e analisar cada segmento como se fosse um cliente.

### **2.1. EXEMPLO DE CUSTO POR CLIENTE**

Como dito por Hastings<sup>68</sup>, o procedimento é tão simples que dispensa explicações mais extensas, sendo mais fácil apresentá-lo através de um exemplo (vide tabela 23).

---

<sup>68</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.102.

Tabela 23 - CUSTO POR CLIENTE

CLIENTE: Representações XXX S/C Ltda			
Agência: Posto de Serviço yyy		Mês: JAN/19X0	
PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS	VOLUME	CUSTOS (\$)	
	UTILIZADO	Unitários	Total
Abertura de Conta	0,017	96,83	1,61
Depósito	315	9,81	3.089,70
Saque	81	16,57	1.342,03
Entrega de Talões	5	30,27	151,33
Fornecimento de Extrato	15	14,85	222,69
CUSTO TOTAL	- o -	- o -	4.807,38

Obs.: Baseado nos exemplos anteriores do Posto de Serviço

Adotou-se 0,017 como quantidade do produto intermediário "Abertura de Conta" para poder amortizar seu custo ao longo de 60 meses, pois neste banco, em média, as contas correntes têm uma vida esperada de 59,85 meses. Este é um exemplo da maleabilidade do sistema, uma vez que cada banco poderá adotar o critério que considere mais adequado, sem no entanto alterar a essência do modelo.

### 3. ALGUMAS APLICAÇÕES

A adoção pelos bancos de um sistema de custeio, baseado nas despesas administrativas, permite que se faça uma série de análises, tanto de caráter geral como específico, sendo um ferramental importante para os gestores, auxiliando-os nas funções de controle e planejamento.

Além das análises já comentadas no trabalho, como custo esperado para um novo produto, base para cobrança de tarifas, custo do cliente, abertura e encerramento de agências etc, o sistema permite algumas outras aplicações que merecem destaque, tais como:

- *rentabilidade do cliente;*
- *ponto de equilíbrio.*

#### 3.1. Rentabilidade do cliente

Em uma empresa industrial as receitas sobre vendas referem-se às unidades físicas vendidas, na realidade tanto os custos (entenda-se o Custo das Mercadorias Vendidas) como as receitas decorrem das quantidades produzidas e vendidas. No entanto, não se pode fazer esta afirmação para um banco. Uma operação bancária é composta, basicamente, por:

- receita financeira;
- custo financeiro;
- resultado com a cobrança de tarifas e taxas (eventual);
- custo do produto (custo administrativo).

Tanto a receita como o custo financeiro independem das quantidades transacionadas. Duas operações de financiamento, por exemplo, podem ser exatamente iguais em número de prestações e de trabalho realizado, mas terem rentabilidades totalmente diferentes. Os montantes envolvidos e as taxas de juros (captação e aplicação) efetivamente aplicadas, cujos reflexos ocorrem na receita e no custo financeiro, são os grandes diferenciais da rentabilidade verificada em cada transação.

Desta forma, o custo por cliente como proposto no tópico anterior é apenas uma das etapas necessárias para se chegar à rentabilidade do cliente. Para se obtê-la é preciso:

- 1) Calcular a margem financeira propiciada pelo cliente. Para isto aplica-se, sobre os valores com ele transacionados, as taxas de juros de captação e aplicação, ou diretamente seu diferencial, conhecido como margem financeira ou "spread".
- 2) Apurar o resultado de serviços, ou o resultado com a cobrança de serviços tarifados e taxados.
- 3) Levantar as quantidades utilizadas por produto e, com isto, calcular o custo administrativo envolvido com suas transações.

Note-se que este esquema para apurar a rentabilidade do cliente segue o modelo de avaliação gerencial proposto para os centros de lucro.

Finalizando, cabe ressaltar que sua aplicação tem as mesmas restrições de operacionalidade e custo apresentadas na apuração do custo por cliente.

### 3.2. Ponto de Equilíbrio

O sistema permite, também, o desenvolvimento de modelos de equilíbrio entre receitas e despesas. Tais modelos, na prática, são muito úteis aos gerentes comerciais, pois permitem que se avalie cada operação na origem, garantindo ao menos que seu resultado líquido seja igual ou superior a zero. Tais modelos de equilíbrio partem do pressuposto de que se cada operação tiver sua rentabilidade garantida então a rentabilidade geral do banco estará garantida.

Hastings<sup>69</sup> propõe uma formulação genérica para o modelo que considera a margem financeira da transação, o eventual resultado da cobrança de tarifas ou taxas e o custo do produto. Matematicamente propõe a seguinte equação:

$$\boxed{(C-T) \cdot \left(1 + \frac{k}{100}\right) = V \cdot i \cdot \frac{P}{M}} \text{ , onde}$$

C = Custos com o produto;

T = Resultado com tarifas e taxas;

k = Rentabilidade esperada sobre os custos, em porcentagem;

V = Valor transacionado;

i = Taxa de juros (diferença entre aplicação e captação), ou "spread", em termos mensais;

P = Prazo, em dias, da transação;

M = Número de dias, geralmente 30 dias.

---

<sup>69</sup> HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação Montagem e Uso. p.111.

Observação: caso a diferença (C-T) seja menor do que zero, então não será necessário o cálculo do ponto de equilíbrio, uma vez que a rentabilidade já se encontra assegurada pelo resultado da cobrança de tarifas ou taxas.

A equação acima proposta considera que a taxa de juros, ou "spread", esteja expressa em termos nominais. No entanto, se estiver expressa em termos efetivos, a equação deve ser modificada, conforme segue:

$$(C-T) \cdot \left(1 + \frac{k}{100}\right) = V \cdot \left[(1+i)^{\frac{P}{M}} - 1\right]$$

As duas equações são utilizadas em situações, ou problemas, em que são conhecidas todas as variáveis, à exceção de uma única, chamada de incógnita. Normalmente a incógnita é o prazo mínimo de aplicação (P) ou o valor mínimo de aplicação (V) ou ainda a tarifa (T) mínima a ser cobrada (muitos gerentes cobram parcialmente a tarifa de seus clientes).

Pode-se montar tabelas (vide tabela 24), ou gráficos, que relacionem, para um dado "spread", o valor e o prazo mínimos requeridos para uma determinada transação (produto), e distribuí-las entre os gerentes comerciais.

Tabela 24

**COBRANÇA DE TÍTULOS PÚBLICOS  
VALOR MÍNIMO DOS TÍTULOS PARA EQUILÍBRIO**

Tarifa (\$)	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	0,00
DIAS							
1	7.199,16	7.499,12	7.799,09	8.099,05	8.399,02	8.698,98	8.998,95
2	3.593,59	3.743,32	3.893,06	4.042,79	4.192,52	4.342,25	4.491,99
3	2.391,74	2.491,39	2.591,05	2.690,70	2.790,36	2.890,02	2.989,67
4	1.790,81	1.865,43	1.940,05	2.014,67	2.089,28	2.163,90	2.238,52
5	1.430,26	1.489,86	1.549,45	1.609,05	1.668,64	1.728,24	1.787,83
6	1.189,90	1.239,48	1.289,06	1.338,64	1.388,22	1.437,79	1.487,37
7	1.018,21	1.060,64	1.103,06	1.145,49	1.187,91	1.230,34	1.272,76
8	889,45	926,51	963,57	1.000,63	1.037,69	1.074,75	1.111,81
9	789,30	822,19	855,07	887,96	920,85	953,74	986,62
10	709,18	738,73	768,28	797,83	827,38	856,93	886,48

DADOS:      Custo do Produto    \$ 30,00  
                  Rentabilidade                    0,5%  
                  "Spread"                        10,5% ao mês =    0,333%    ao dia.

Um cuidado a ser tomado com este tipo de aplicação é que ela nem sempre garante o melhor retorno para o banco. O cliente normalmente não utiliza um único produto do banco, sendo, por esta razão, mais importante garantir sua rentabilidade final do que a de uma operação isolada. O que parece ser bom pela ótica do ponto de equilíbrio nem sempre é bom pela ótica mercadológica e ou financeira.

### CONCLUSÃO

Este trabalho procurou apresentar um modelo teórico para apuração de custos unitários de produtos - ou serviços - bancários, sem, no entanto, deixar de lado a avaliação gerencial de desempenho dos centros de custos.

O modelo desenvolvido não teve a intenção ou mesmo a pretensão de esgotar o assunto, devendo ser encarado como mais um elemento a ser utilizado quando da discussão do modelo gerencial de custos que se deseja implantar. Ele mostrou as linhas gerais de um possível sistema sem descer a detalhes.

O objetivo foi mostrar, além do próprio custo do produto, algumas aplicações que um sistema bem estruturado pode proporcionar aos bancos, como por exemplo: avaliação dos centros de responsabilidade, rentabilidade por cliente, análise de pontos de equilíbrio e diversas outras, dependendo do interesse de cada organização. O amplo leque de aplicações é fruto da razoável flexibilidade e boa confiabilidade do modelo. Este último aspecto é sem dúvida uma de suas maiores qualidades, pois como dizem Hopp e Paula Leite<sup>70</sup> "os sistemas de custeio têm de ser precisos e

---

<sup>70</sup> HOPP, João Carlos, PAULA LEITE, Hélio de. "O crepúsculo do Lucro Contábil". Revista de Administração de Empresas, 28 (4): 55-63, Out./Dez. 1988.

confiáveis, pois eles constituem a base da política de preços e da luta perene pelo aumento da produtividade."

A implantação de um complexo sistema de custos como o descrito neste trabalho deve ser muito bem planejada e se recomenda que aconteça de maneira gradativa. Há de se ter em mente que o desenvolvimento de uma cultura de custos entre os administradores requer algum tempo de maturação, caso contrário corre-se o risco de se impor um modelo que na prática será distorcido pelas ações diárias dos gestores. Além disto existem as próprias dificuldades operacionais, tais como: desenvolver sistemas de processamento de dados compatíveis com as informações que se deseja, adaptar a contabilidade financeira a de custos, criar equipe técnica especializada em custos etc.

Um agravante a ser considerado neste estudo é a relativa escassez de literatura sobre custos bancários, ao contrário do que se verifica nas indústrias. Como se viu no corpo do trabalho, só recentemente a contabilidade de custos começou a ser introduzida no campo gerencial, que é a típica utilização bancária.

Devido ao predomínio acadêmico, em custos, do enfoque industrial (os alunos de graduação geralmente estudam os modelos de custo da indústria) é necessário definir, ou mesmo redefinir, os termos e conceitos que serão empregados na elaboração de um sistema de custos para bancos. Por esta razão, o capítulo II foi dedicado, exclusivamente a este assunto.

Mas, apesar disto, a matéria vem ganhando cada vez mais espaço nessas instituições, muito embora com graus diferentes de importância, o que acarreta uma grande variabilidade de modelos implantados. Como consequência há bancos que ainda não têm um sistema de custos do produto, sendo que, no outro extremo, há outros com sistemas altamente sofisticados. Entenda-se por sofisticado, sistemas com alto grau de detalhes, requerendo equipes especializadas na sua administração, o que não significa necessariamente que sejam sistemas fundamentados em modelos que produzam resultados confiáveis.

Outro aspecto que merece cuidado diz respeito aos indesejáveis, mas fundamentais, rateios, ou alocação de custos. Para se chegar ao custo do produto é preciso se efetuar dois níveis de rateio. No primeiro (tratado no capítulo III) realoca-se os custos dos centros de custo aos centros de lucro e, no segundo (capítulo IV), o custo dos centros aos produtos. Existe um certo grau de arbitrariedade nesses rateios que, caso não sejam bem fundamentados, poderão colocar em risco tanto a precisão quanto a confiabilidade do modelo. É exatamente na escolha dos centros de custo, dos produtos, dos produtos intermediários e das bases para rateio que a abordagem ABC, com seu conceito de fluxo de atividades, merece atenção especial.

Foram apresentados, em ambos os níveis, vários mecanismos possíveis de alocação de custos. Para a realocação dos centros de custo operacional considero que o critério mais interessante seja o das Realocações Sucessivas. Os sistemas atuais de processamento

de dados permitem esse tipo de solução sem grandes traumas, bastando apenas que as bases de realocação sejam criteriosamente escolhidas, obedecendo o fluxo dos recursos do banco. Há, entretanto, aqueles que preferem optar pelo custo-padrão, adaptando aos bancos o conceito industrial de preço de transferência.

O rateio dos custos dos centros de responsabilidade aos produtos foi abordado nos dois enfoques, individualizado e global, propostos para a determinação do custo unitário do produto. Devo ressaltar que, na minha opinião, a situação crítica no enfoque global ocorre nos centros de responsabilidade que agregam valor simultaneamente a vários produtos distintos. É o caso típico das agências, que respondem num grande banco por mais de 50% dos custos administrativos. Nestes casos adota-se o rateio com base em um parâmetro comum a todos os produtos, qual seja a mão-de-obra. Esta base distribui indistintamente a todos os produtos os custos do centro de responsabilidade, deixando de lado as características individuais de cada produto. Deve-se estar muito atento a este detalhe para se evitar que um certo produto receba uma carga de custo que não lhe cabe. Esta distorção nas agências, ou nos centros de lucro, pode ser amenizada adotando-se o conceito mercadológico de segmentação de mercado, ou seja, divide-se os custos das agências por segmento mercadológico. Conseqüentemente, cada segmento passa a agregar seus custos unicamente aos produtos e produtos intermediários que manipulou.

Por fim, gostaria de observar que, apesar deste trabalho abordar o custo do produto de um tipo específico de instituição

(bancos), os principais conceitos abordados podem ser facilmente estendidos às empresas prestadoras de serviços em geral.

Espero que este trabalho tenha conseguido percorrer os principais aspectos da difícil tarefa de se obter, com razoável precisão e confiança, o custo unitário dos produtos bancários.

**BIBLIOGRAFIA**

AGUIAR, Pinto de - Bancos no Brasil Colonial. Livraria Progresso Editora - Coleção de Estudos Brasileiros, 1960. 121 pág.

ANTHONY, Robert N. - Contabilidade Gerencial. Atlas, São Paulo, 1976. 483 pág.

ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A. - Fundamentals of Management Accounting. Irwin, Illinois, 1977. 733 pág.

ANTHONY, Robert N. - "We Don't Have the Accounting Concepts We Need". Harvard Business Review: 75-83, Jan./Fev. 1987.

BOUZAN, Ary - Os Bancos Comerciais no Brasil. Federação Brasileira das Associações de Bancos, 1972. 249 pág.

BRUNS JR, Willian J., KAPLAN, Robert S. - Accounting & Management. Field Study Perspectives. Harvard Business School Press - Boston, Massachusetts, 1987. 374 pág.

COOPER, Robin, KAPLAN, Robert - The Design of Cost Management Systems. Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991. 580 pág.

D'AURIA, Francisco - Contabilidade Bancária. São Paulo, Companhia

Editora Nacional, 1954. 351 pág.

DEARDEN, John - "Measuring Profit Center Managers". Harvard Business Review, Set./Out. 1987.

GOMES, Luiz de Souza - Bancos Centrais e Instituições Internacionais de Crédito. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967. 145 pág.

GUILARDI FILHO, GUIOMEDE - Custos de Sistemas e Processamento de Dados. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1989. 175 pág.

HASTINGS, David - Sistemas de Custos Bancários. Conceituação, Montagem e Uso. São Paulo, IBCB - Instituto Brasileiro de Capacitação Bancária, 1986. 150 pág.

HENDRIKSEN, Eldon S. - Accounting Theory. 4ª Ed., Homewood, Richard D. Irwin, 1982. 589 pág.

----- História das Instituições Financeiras. São Paulo, Estrela Alfa Editora, 1972. 262 pág.

HOPP, João Carlos, PAULA LEITE, Hélio de - "O crepúsculo do Lucro Contábil". Revista de Administração de Empresas, 28 (4): 55-63, Out./Dez. 1988.

HORNGREN, Charles T. - Contabilidade de Custos. Um Enfoque Administrativo. São Paulo, Atlas, 1986. 1078 pág.

HORNGREN, Charles T. - Introduction to Management Accounting. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. 696 pág.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George - Cost Accounting. A Managerial Emphasis. 6ª Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987. 980 pág.

IUDÍCIBUS, Sérgio de - Contabilidade Gerencial. 3ª Ed., São Paulo, Editora Atlas, 1980. 301 pág.

JOHNSON, H. Thomas - "Activity-Based Information: A Blue Print for World-Class Management Accounting". Management Accounting, Jun. 1988.

KAPLAN, Robert S. - "One Cost System Isn't Enough". Harvard Business Review, Jan./Fev. 1988.

KAPLAN, Robert S. - "How Cost Accounting Distorts Product Cost". Management Accounting, Abr. 1988.

KAPLAN, Robert S. - Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. 655 pág.

KAPLAN, Robert S. - "The Evolution of Management Accounting". The Accounting Review, 59: 390-418, Jul. 1984.

KAPLAN, Robert S. - Measures for Manufacturing Excellence. Boston, Harvard Business School Press, 1990. 408 pág.

KAPLAN, R.S., JOHNSON, H.T. - Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Harvard Business School Press, 1987. 269 pág.

KOHLER, Eric Louis - Accounting For Management. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965. 275 pág.

LEITE, Hélio de Paula - Contabilidade para Administradores. Volume 1, São Paulo, Editora Atlas, 1988. 317 pág.

LERE, John C. - "Product Pricing Based on Accounting Cost". The Accounting Review, 61 (2), Abr. 1986.

LI, David H. - Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro, Interamericana, 1981. 207 pág.

LI, David H. - Accounting Information Systems: A Control Emphasis. Irwin, Illinois, 1983. 590 pág.

- LITTLETON, A.C. - Essays on Accountancy. Urbana, University of Illinois Press, 1961. 637 pág.
- LIVINGSTON, J. L. - Matrix Algebra and Cost Allocation. The Accounting Review XLIII - JUL/68. p.503-508.
- LOGAN Jr, George T. - "The Direct Costing Controversy". Management Accounting, 50 (1), Set. 1968.
- MARTINS, Eliseu - Contabilidade de Custos. 2ª Ed., São Paulo, Atlas, 1982. 352 pág.
- MCCULLERS, Levis D., SCHROEDER, Richard G. - Accounting Theory. Text and Readings. 2ª Ed., New York, John Wiley & Sons, 1982. 686 pág.
- MAGALÃES, Augusto F.R. de - Os Bancos Centrais e sua Função Reguladora da Moeda e do Crédito. Rio de Janeiro, A casa do livro, 1971. 487 pág.
- MATZ, Adolph, CURRY, Othel J., FRANK, George W. - Cost Accounting. Cincinnati, South-Western Publishing Company, 1967. 963 pág.
- Miller, J. G., VOLLMANN, T. E. - "The Hidden Factory". Harvard Business Review: 142-150, Set./Out. 1985.

OLIVEIRA, Antonieta E.M. - Análise Crítica dos Modos de Alocação dos Custos Indiretos de Fabricação. Dissertação apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1991. 142 pág.

----- RDB - Revista Bancária Brasileira. Rio de Janeiro, Editora Regional. Números: 670, 681, 692, 703 e 715.

RIBEIRO, Benedito, GUIMARÃES, Mário M. - História dos Bancos e do Desenvolvimento Financeiro do Brasil. São Paulo, Editora Pro-Service, 1967. 439 pág.

ROBINSON, Roland I., BOEHMLER, Erwin W., GÁNE, Frank H., FARWELL, Loring C. - Financial Institutions. 3ª Ed., Homewood, Richard D. Irwin, 1960. 729 pág.

TAVARES, Martus A.R. e CARVALHEIRO, Nelson - O Setor Bancário Brasileiro. Alguns Aspectos do Crescimento e da Concentração. São Paulo, FIFE/USP, 1985. 208 pág.

WOLF, Warren G. - "Developing a Cost System for Today's Decision". Management Accounting, Jun. 1982.