

ESCOLA POLITÉCNICA DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ALOCAÇÃO DE DESPESAS
INDIRETAS AOS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS DE UM BANCO

AUTOR : CLEBER GONÇALVES TRINDADE

ORIENTADOR : PROF. ISRAEL BRUNSTEIN

1996

TF 1996
T736-1

AGRADECIMENTOS

Ao professor Israel Brunstein, pela orientação e estímulo ao tema do Trabalho, e a todos que colaboraram de alguma forma.

SUMÁRIO

Este trabalho foi realizado em um Banco Múltiplo de porte médio - grande, e detentor de um bom conceito no mercado financeiro.

O trabalho consiste no desenvolvimento de uma nova forma de alocação de despesas dentro da instituição, visto que a forma atual se mostra deficiente.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 - A EMPRESA.....	6
1.1.1 - Introdução.....	6
1.1.2 - Banco Múltiplo.....	6
1.1.3 - Ambiente da Empresa.....	8
1.1.4 - A Estrutura.....	9
1.1.5 - Estratégia Comercial	12
1.1.6 - A Divisão Financeira	14
1.2 - O ESTÁGIO.....	17
1.3 - OBJETIVOS DO TF	19
2. - REVISÃO CONCEITUAL.....	21
2.1 - INTRODUÇÃO	22
2.2 - TERMINOLOGIAS	22
2.2.1 -Introdução.....	22
2.2.2 - Terminologias sobre Custos	22
2.2.3 - Terminologias da Empresa	26
2.3 - SISTEMAS DE CUSTOS	26
2.3.1 - Introdução.....	26
2.3.2 - Custos e Benefícios.....	27
2.3.3 - Implantação.....	28
2.4 - ESQUEMAS DE CONTABILIZAÇÃO	30
2.4.1 - Esquema I - Esquema Básico.....	30
2.4.2 - Esquema II - Departamentalização.....	30
3. - MODELO DE ALOCAÇÃO	32
3.1 - INTRODUÇÃO	33
3.1.1 - Objetivos	33
3.1.2 - Premissas	34
3.1.3 - Benefícios	34
3.2 - ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHOS	35
3.3 - ETAPAS DO MODELO DE ALOCAÇÃO DE DESPESAS	36
3.4 - FORMA DE APRESENTAÇÃO	38
3.5 - RESUMO DAS ALOCAÇÕES.....	40
4. - SITUAÇÃO ATUAL.....	41
4.1 - INTRODUÇÃO	42
4.2 - FORMAS DE RATEIO	42
5. - ETAPAS DE ALOCAÇÃO	45
5.1 - INTRODUÇÃO	46
5.2 - ETAPA A.....	46
5.2.1 BENEFÍCIOS - AUXÍLIO FUNERAL e AUXÍLIO DOENÇA	47
5.2.2 BENEFÍCIOS - ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DOAÇÕES.....	47
5.2.3 BENEFÍCIOS - MÉDICA	50
5.2.4 Benefícios - RECREAÇÃO (Brinquedos e Enxovais)	51
5.2.5 BENEFÍCIOS - SEGURO DE VIDA DE FUNCIONÁRIOS.....	52
5.2.6 BENEFÍCIOS - TRANSFERÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	52
5.2.7 BENEFÍCIOS - ENCARGOS SOCIAIS OUTRAS.....	53
5.2.8 TREINAMENTO - FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	54

5.2.9 TREINAMENTO - FORMAÇÃO PROFISSIONAL INCENTIVADA	56
5.2.10 RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	57
5.2.11 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR - FRANPEV.....	59
5.2.12 PROVENTOS - PERDAS EM PROCESSOS TRABALHISTAS.....	59
5.2.13 DESPESAS DE PESSOAL - INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS.....	60
5.2.14 DESPESAS DE ALUGUÉIS Atribuídos	61
5.2.15 SERVIÇOS DE COMPENSAÇÃO	63
5.2.16 DESPESAS DE VIAGEM DIRETORIA.....	64
5.2.17 SERVIÇOS BANCÁRIOS (Banco 24 horas, Compensação SELIC/CETIP, etc.)	64
5.2.18 SERVIÇOS DE TERCEIROS - OUTROS	66
5.2.19 DESPESAS COM FRETES.....	67
5.2.20 REQUISIÇÕES AO ALMOXARIFADO.....	68
5.2.21 RRI - PROVISÃO SEMESTRAL DE DESPESAS - Contas de reversão	69
5.2.22 COMPRA DE FORMULÁRIOS DE TERCEIROS E MATERIAIS DE EXPEDIENTE	71
5.2.23 CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE BENS IMÓVEIS E MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES.....	72
5.2.24 TRANSPORTE DE MALOTES (SERCA) E LEASING DE EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS....	73
5.3 - ETAPA B : PROPOSTAS DE ALOCAÇÃO DAS DESPESAS PRÓPRIAS DOS CENTROS DE CUSTO	74
5.4 - ETAPA C : PROPOSTAS DE ALOCAÇÃO DAS DESPESAS DOS CENTROS DE CUSTO NÃO ALOCADAS NAS ETAPAS ANTERIORES	89
6. - DISCUSSÃO DAS PROPOSTAS	92
6.1 ETAPA A (CONTAS CENTRALIZADAS)	93
6.1.1 Despesa de Aluguel:	93
6.2 TREINAMENTO FORMAÇÃO PROFISSIONAL :	93
6.3 PROVENTOS - PERDAS EM PROCESSOS TRABALHISTAS :	94
6.4 ETAPA B (CONJUNTO DE DESPESAS PRÓPRIAS DE CENTROS DE CUSTO).....	94
6.4.1 CENTROS de Custo Prédio:.....	94
6.4.2 Regras de alocação proporcionais à quantidade de funcionários e quantidade de gerentes :.....	94
6.4.3 Departamentos Centralizados :	95
6.4.4 Centro de Custo Francred :	95
6.4.5 Crédito Imobiliário :	95
6.4.6 Centro de Convenções :	96
6.4.7 Qualidade :	96
7. - CONCLUSÃO	97
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor uma nova forma de alocação de despesas dentro de uma instituição financeira, desenvolvendo uma nova metodologia que obtenha maior clareza, coerência e consenso ao processo.

O capítulo 1 trata da apresentação da empresa, esclarecendo sua estrutura e composição, bem como suas características. Descreve o ambiente de um sistema financeiro nacional em que a instituição está inserida, definindo também sua estratégia comercial. Será mostrada sua estrutura organizacional e sua hierarquia, dando ênfase a Divisão Financeira, local onde o estágio foi desenvolvido.

A apresentação das atividades do estágio, bem como os objetivos do trabalho, também farão parte deste capítulo.

O capítulo 2 conterá uma revisão conceitual, que irá tratar de conceitos de contabilidade de custos, modelos de alocação e sistemas de custos necessários para o desenvolver do trabalho. Serão esclarecidas algumas terminologias para não haver dúvidas em relação à nomenclatura usada, tanto em relação à custos como também à usadas internamente na empresa.

O capítulo 3 conterá um resumo da proposta do modelo de alocação. Será apresentado os objetivos principais do modelo e as falhas que o atual apresenta, bem como as premissas e os benefícios que se esperam com a implantação do modelo. A organização do trabalho, a forma de apresentação e um resumo de como será realizado também será descrito.

O capítulo 4 tratará da apresentação do modelo atual de alocação de despesas no banco.

O capítulo 5 introduz as etapas do trabalho. Etapa A que realizará a primeira fase de alocação de despesas gerais aos centros de custos, Etapa B que é a segunda etapa de alocação das despesas e finalmente a Etapa C que alocará os custos aos centros de resultado.

O capítulo 6 apresentará a discussão de algumas propostas.

O capítulo 7 apresentará a conclusão do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Trata da apresentação da empresa, esclarecendo sua estrutura e composição, bem como suas características. Descreve o ambiente de um sistema financeiro nacional em que a instituição está inserida, definindo também sua estratégia comercial. Será mostrada sua estrutura organizacional e sua hierarquia, dando ênfase a Divisão Financeira, local onde o estágio foi desenvolvido. A apresentação das atividades do estágio, bem como os objetivos do trabalho, também farão parte deste capítulo.

1.1 - A EMPRESA

1.1.1 - Introdução

A empresa, uma instituição financeira, onde foi desenvolvido o trabalho é um Banco de Capital nacional, fundado em São Paulo, em 1948, através da associação de um pequeno Banco nacional com um grande Banco europeu. Contudo, recentemente, foi incorporado por um grande grupo nacional, que é o detentor do controle da empresa.

A instituição financeira é composta por diversas associadas: Empresa de Leasing, Corretora de Seguros, Empresa de Serviços e Projetos Agropecuários, Banco e outras.

1.1.2 - Banco Múltiplo

O Banco, principal instituição da empresa, tornou-se um Banco Múltiplo através da Resolução 1524 do Banco Central, que criou e regulamentou este conceito de Banco devido aos novos negócios e necessidades do mercado.

Um Banco Múltiplo pode ser composto por:

- Banco Comerciais;

- Banco de Investimento;
- Banco de Desenvolvimento;
- Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento;
- Sociedade de Crédito Imobiliário.

As principais características são:

- Fusão de empresas ou criação de entidades que atuam no mercado financeiro básico, excluindo o leasing;
- Deve ser destacado um patrimônio líquido mínimo para cada carteira;
- Possuir no mínimo duas carteiras, utilizando-se todas as combinações possíveis;
- Adesão ao sistema de garantia de créditos.

Ser um banco múltiplo pode trazer algumas vantagens e desvantagens dentre as quais pode-se destacar:

- Para os grandes conglomerados nacionais o novo sistema traz vantagens de tributação e economia de escala.
- Bancos isolados ou com participação estrangeira passam a ter acesso a operações antes não permitidas. Bancos de investimentos com participação estrangeira poderão participar em todos os mercados, bastando ter os pontos;
- Permite a entrada de sócios estrangeiros em conglomerados nacionais com problemas de fundos próprios;

- Para a economia em geral, oferece maior garantia aos poupadores e maior concorrência ao mercado.

1.1.3 - Ambiente da Empresa

A descrição do ambiente que envolve a empresa é fundamental para a compreensão e realização de qualquer estudo que venha a ser feito dentro da mesma.

Basicamente, podemos dividir o ambiente, onde a empresa está inserida, em três categorias distintas:

Sistema financeiro internacional:

Como se trata de uma empresa que atua no mercado internacional, principalmente para captação de recursos, é o sistema de ordem superior que envolve a instituição. É formado pelas instituições e autoridades financeiras internacionais.

Sistema financeiro nacional:

É constituído pelas instituições financeiras, públicas ou privadas, nacionais ou multinacionais, que são concorrentes diretos ou indiretos do banco, no Brasil. Inclui também o governo, o qual exerce influência sobre o mercado através do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Mercado:

É alvo dos produtos e serviços da empresa, formado por empresas de médio e grande porte e pessoas físicas de elevado poder aquisitivo.

1.1.4 - A Estrutura

O Banco conta, atualmente com um quadro de aproximadamente 1400 funcionários, sendo que a hierarquia está dividida nos seguintes níveis:

- Conselho Administrativo;
- Superintendência;
- Diretoria;
- Grupo / Divisão / Filial / Assessoria Gerência;
- Agência / Departamento / Assistência Grupo;
- Seção / Assistência Filial;
- Setor;
- Unidade.

ORGANOGRAMA GERAL DO BANCO

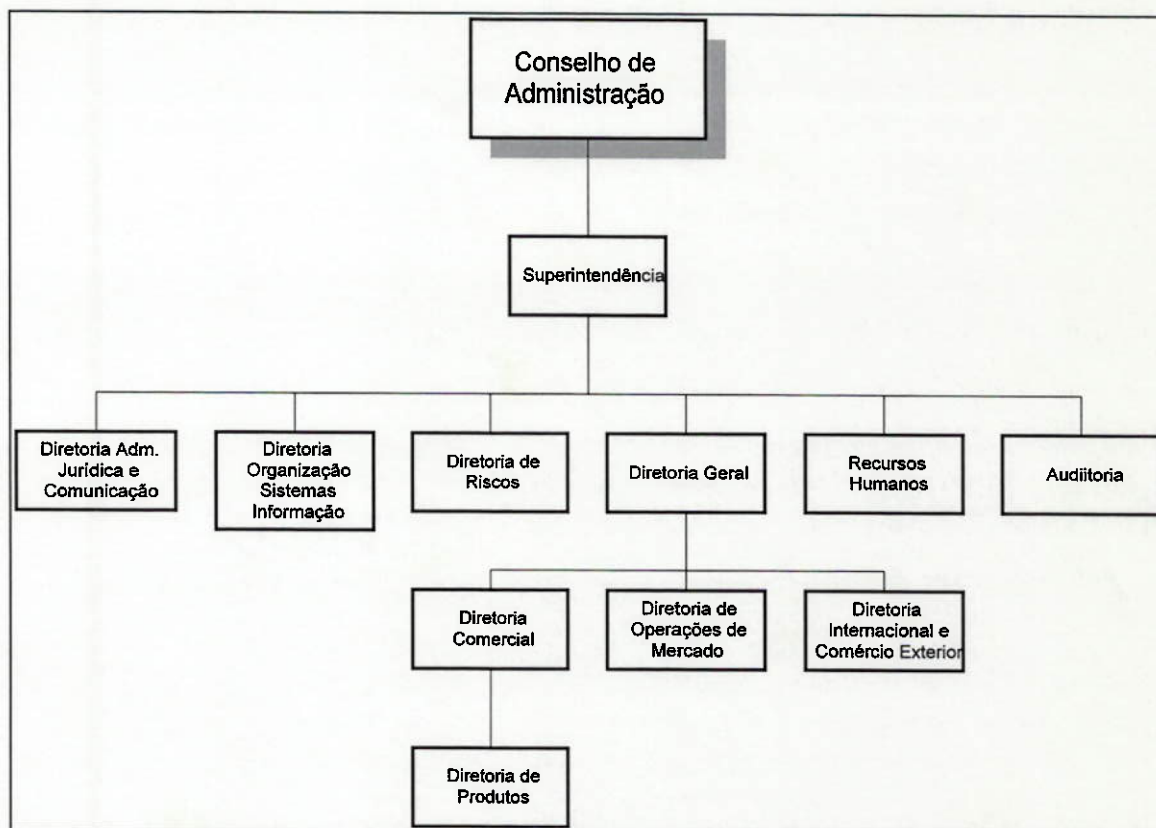


Fig.0 - Administração da Empresa

(Adaptado de Material Interno do Banco)

A estrutura organizacional do Banco é composta por oito Diretorias, sendo a Diretoria Geral responsável pelas estruturas das Áreas Comercial, Operações de mercado e Internacional. As diretorias respondem à Superintendência que por sua vez responde ao Conselho Administrativo.

A seguir é feita uma descrição das sete Diretorias restantes e de suas responsabilidades.

Diretoria Comercial:

A diretoria comercial está subordinada à diretoria geral e é responsável pela área comercial, onde o conjunto de produtos e serviços é oferecido aos clientes. Fazem parte desta área as agências e filiais, bem como os departamentos que as assessoram.

Diretoria de Produtos:

A diretoria de produtos responde à diretoria comercial e tem como responsabilidade a administração dos produtos (empresas associadas) do Sistema Financeiro em questão. Produtos estes que são negociados e vendidos através da rede de agências.

Diretoria de Organização e Sistemas de Informação:

A Diretoria de Organização e Sistemas de Informação está ligada diretamente à superintendência. É responsável pelo tratamento e processamento de dados provenientes de todas as operações produzidas no Sistema, bem como pelo desenvolvimento de toda a sistemática, metodologia, execução, acompanhamento e avaliação do trabalho.

Diretoria de Riscos:

A diretoria de riscos é responsável pelas áreas de Análise de Crédito, Riscos Especiais e Estudos Econômicos e Financeiros e está subordinada à superintendência.

Diretoria de Operações de Mercado:

A diretoria de operações de mercado reporta-se à diretoria geral e é responsável pelas divisões de investimentos e financeira.

Diretoria de Administração Jurídica e Comunicação:

A Diretoria de Administração Jurídica e Comunicação é responsável pelo tratamento dos processos legais, preparação do balanço para efeitos legais de imposto de renda, bem como do fornecimento, manutenção de materiais e imóveis do sistema.

Diretoria Internacional e Comércio Exterior:

A Diretoria Internacional e Comércio Exterior está ligada à diretoria geral e é responsável pela administração dos negócios internacionais e comércio exterior.

Além das diretorias citadas, existem duas áreas independentes, que respondem diretamente à superintendência. São estas a área de recursos humanos e a área de auditoria.

1.1.5 - Estratégia Comercial

Pode-se diferenciar um Banco de outros de acordo com seu posicionamento no mercado e a definição de suas estratégias, segundo diversos critérios. Entretanto, para isto serão utilizados dois.

O primeiro deles diferencia um banco por ser atacadista ou varejista. Numa CURVA - ABC do número de clientes pelo seu faturamento, os bancos atacadistas trabalhariam com os clientes classificados nas faixas A e B, sendo que os varejistas atenderiam aos clientes das faixas C, D e E. O banco em questão trabalha com um número relativamente pequeno de clientes, pessoas físicas e jurídicas, porém de elevado poder econômico, portanto negociando grandes volumes de dinheiro e primando pela qualidade de atendimento. Desta forma configura-se como um Banco Atacadista.

Pode-se também classificar um banco como sendo um banco de clientes, um banco de produtos ou um banco de negócios.

Banco de produtos é aquele onde o mais importante é o resultado de cada produto, ou seja todos os negócios realizados têm que ser lucrativos.

Banco de negócios é aquele que se especializa em um determinado negócio (produto) e portanto, tem sua atuação direcionada.

Banco de clientes é aquele em que o relacionamento Banco - Cliente é visto de uma forma global, ou seja, pode-se optar por ter prejuízo em uma operação e lucro em outra, desde que o resultado global seja positivo. Essa é atualmente a política do banco.

Para uma adequada execução desta política é preciso dispor de uma eficiente gestão global por cliente, além de ferramentas que possibilitem as decisões necessárias.

A evolução do mercado financeiro e a crescente concorrência no setor bancário, têm causado uma redução do ganho com as tradicionais atividades bancárias, principalmente a intermediação financeira. Para suprir essas perdas, novos produtos e serviços que antes tinham seus resultados considerados marginais, começaram a ser encarados com mais seriedade. Neste contexto, ganham importância as comissões e tarifas por prestação de serviços.

O banco é uma empresa que oferece produtos e serviços a seus clientes, visando suprir necessidades do mesmo e tendo como resultado um lucro financeiro. Para que isto possa ser feito sem riscos e garantindo um maior crescimento sistemático, o banco divide-se em eixos básicos de atuação na sua estratégia comercial e política de acordo com:

Banco Internacional:

A atuação neste setor visa dar garantias e mostrar alternativas de investimentos, dado que a situação da economia e os problemas de dívida externa causam grande receio nos investidores estrangeiros.

Banco de Investimentos:

Atua diretamente na área de intermediação de operações de conversão da dívida e dos produtos da área de mercado de capitais, além de atuar em processos de fusões, aquisições e privatizações de empresas.

Banco Financeiro:

Atua com destaque nos mercados financeiros, principalmente em operações de captação e aplicação via CDI, CDB, Mútuo e etc. Realiza operações envolvendo mercado futuro, ações, termo e outras mais.

Banco Clássico:

Responsável pelos produtos tradicionais junto aos clientes.

Banco de Pessoa Física:

Sua atuação é fundamental, na medida em que a participação da pessoa física vem aumentando consideravelmente no resultado dos bancos ultimamente. Ainda deve-se comentar que a pessoa física é uma boa fonte de recursos a custos inferiores aos de mercado.

1.1.6 - A Divisão Financeira

A diretoria de operações de mercado é composta por uma área de controles e quatro divisões, sendo estas: Divisão Financeira, Divisão de Investimentos, Divisão de Gestão e Relacionamento com investidores e Divisão de Investimentos não Financeiros. (fig.1)

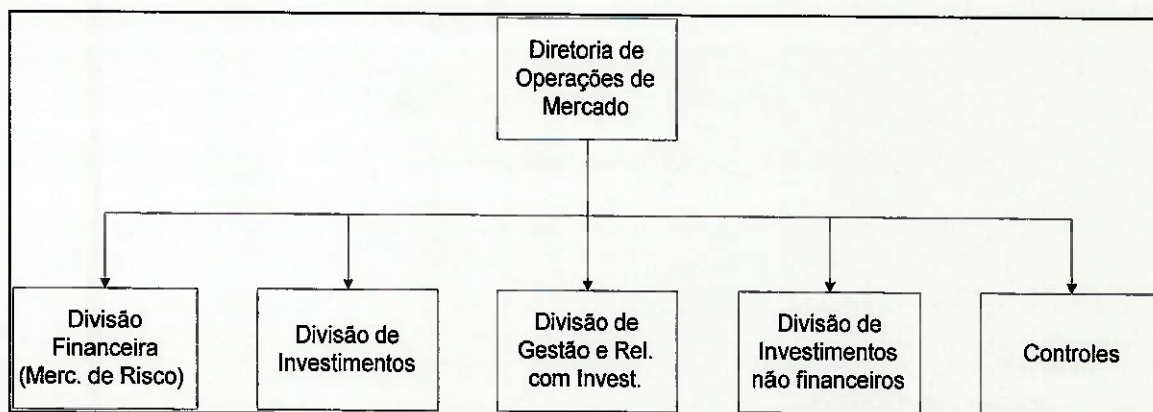


fig.1 - Estrutura da Diretoria de Operações de Mercado

(Adaptado de Material Interno do Banco)

Para melhor definir o papel e importância da Divisão Financeira, vamos supor que está sendo montado um banco:

Inicialmente, dispõe-se de um capital próprio do banco, que necessita ser gerenciado para alcançar uma boa rentabilidade frente às taxas do mercado.

Em seguida, passarão a ser oferecidos serviços a possíveis clientes, como talão de cheques e administração de suas contas correntes e paralelamente serão atraídos depósitos, que poderão ser feitos nas contas correntes.

Parte dos depósitos estarão sujeitos a aplicações obrigatórias especificadas pelo Banco Central. Porém o restante poderá ser aplicado a critério do banco e por esta

razão deve-se estar atento as melhores oportunidades que o mercado apresenta.

Para que possam ser iniciadas as operações de empréstimos, deve-se ter um grande volume de recursos. Portanto, para aumentar a arrecadação, serão emitidos títulos, para que se obtenha um volume de recursos condizente com a saída de empréstimos.

A venda de títulos do próprio banco terá diferentes remunerações e prazos, requerendo em contínuo acompanhamento do mercado, para que sejam obtidas taxas atraentes tanto para os clientes como para a empresa.

Dada a presente organização do banco em questão, se por um lado existe o governo necessitando de recursos e por outro lado clientes com sobras de caixa, então passa a existir a necessidade de se operar no mercado aberto, intermediando operações entre os clientes e o governo. Esta intermediação será feita em operações no Open - Market, que envolverão a compra e venda de títulos públicos. Portanto, será preciso administrar as compras desses títulos e a captação de recursos que permitirão o seu financiamento. Somente com um acompanhamento eficiente do mercado será possível fazer esta intermediação, que se tornará uma das fontes de receita do banco.

À medida que o banco for realizando operações de características distintas, precisará de um controle de fluxo de caixa, para que sejam evitados excessos ou falta de liquidez, o que afetaria o rendimento do banco. Além disso, será necessário um controle total do banco no que se refere a resultados financeiros provenientes das operações realizadas.

Com abertura de agências bancárias, conseqüentemente de novos pontos de arrecadação, serão necessários instrumentos

internos que viabilizem a transferência dos recursos em excesso entre as mesmas.

Além disto, ainda serão necessárias outras instituições financeiras, além dos próprios clientes, para a aplicação e captação de recursos. Estas instituições negociarão com o banco uma vez que têm as mesmas necessidades.

Todas estas responsabilidades e funções verificadas até este momento, sugerem a criação de uma área especializada nestes assuntos. No banco onde foi desenvolvido este trabalho, esta área é chamada de Divisão Financeira.

A seguir está mostrado um esquema que ilustra a posição da divisão financeira junto ao banco e seu ambiente externo. (fig.2)

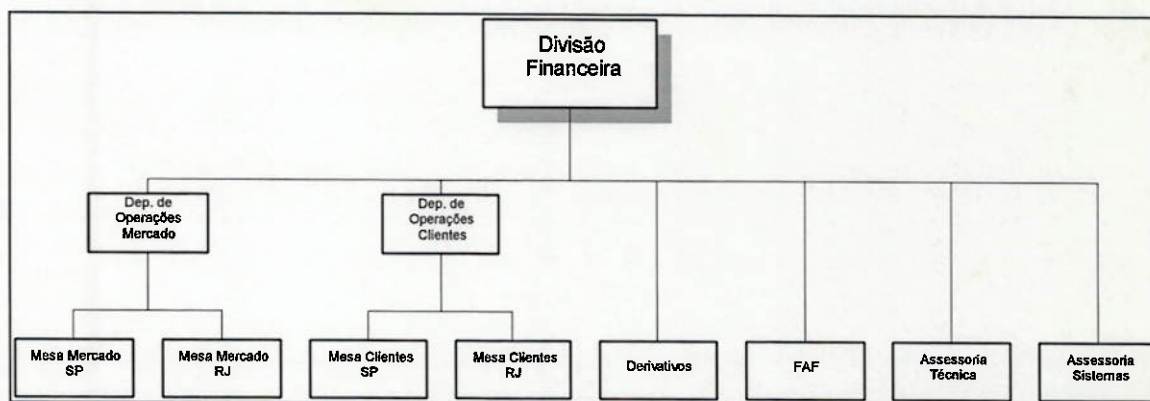


Fig.2 - Estrutura da Divisão Financeira

(Adaptado de Material Interno do Banco)

1.2 - O ESTÁGIO

O estágio teve início em Dez/95 e se desenvolveu ao longo de 1996, na Diretoria de Operações de mercado, na Divisão Financeira. Mais especificamente, na Assessoria Técnica que é uma das gerências da Divisão Financeira.

A Assessoria Técnica é a área responsável pelo suprimento das necessidades da Divisão Financeira, referente à análise financeira e jurídica de suas operações e suporte técnico de apoio à tomada de decisão.

De forma geral, a assessoria técnica possui a função de intermediar o relacionamento entre as áreas que compõem a Divisão Financeira, através do acompanhamento do processo de tratamento e análise das operações.

Basicamente, as funções desempenhadas pela assessoria técnica são:

- Controle e acompanhamento das operações que envolvem a Divisão Financeira;
- Levantamento de riscos (fluxo) de moeda e prazo assumidos pela Divisão Financeira;
- Elaboração de projetos para contabilização e apuração de resultados do banco;
- Acompanhamento de operações de BM&F e SWAP;
- Cálculo de resultados reais/projetados das operações;
- Interpretação e acompanhamento da legislação divulgada pelo BACEN;
- Disponibilizar ferramentas de apoio à tomada de decisão;
- Detectar oportunidades para desenvolvimento de operações especiais;
- Acompanhamento do patrimônio, rentabilidade e exigibilidades do FIAF;
- Atualização do sistema de taxas oficial do banco;

- Definição de critérios de valorização contábil/financeiro de operações;
- Elaboração de apostilas sobre produtos da Divisão Financeira;
- Valorização das operações manuais (não tratadas no sistema);

1.3 - OBJETIVOS DO TF

O desenvolvimento deste trabalho de formatura sobre alocação de custos numa instituição financeira, pretende alcançar dois objetivos principais.

- O primeiro, é criar uma nova metodologia de critérios de alocação de custos e despesas no banco.
- O segundo, é estender as alocações até os níveis finais, passando por todos os centros de resultado e chegando até os pontos de venda, que são as agências e os centros de negócios.

O que se pretende com este trabalho, em uma análise mais abrangente, é dar condições à empresa de analisar dados mais confiáveis, que estejam mais próximo da realidade, no que se refere à apuração de resultados, conferindo à mesma um melhor controle sobre suas áreas.

A necessidade de uma nova metodologia de alocação de custos e despesas surgiu devido à deficiência mostrada pelo processo atual. São três as principais deficiências:

- Falta de clareza do método utilizado.
- Falta de consenso nas regras de alocação de despesas e custos.
- Não alocação do conjunto de despesas do banco aos centros de resultado.

Dada a realidade atual, os principais pontos a serem atacados serão:

- Fazer a alocação total das despesas aos centros de resultado.
- Obter o consenso das áreas em relação ao critério a ser adotado.
- Deixar transparente o processo de alocação.
- Serão buscadas soluções simples que possam ser aplicáveis a curto prazo.

2. - REVISÃO CONCEITUAL

Conterá uma revisão conceitual, que irá tratar de conceitos de contabilidade de custos , modelos de alocação e sistemas de custos necessários para o desenvolver do trabalho. Serão esclarecidas algumas terminologias para não haver dúvidas em relação à nomenclatura usada, tanto em relação à custos como também à usadas internamente na empresa.

2.1 - INTRODUÇÃO

Será objetivado, neste capítulo, a apresentação de todas as terminologias, bem como conceitos, que servirão de base para o desenvolvimento do trabalho. Será apresentado somente o que for de relevância para o entendimento do projeto.

2.2 - TERMINOLOGIAS

2.2.1 -Introdução

Como será visto ao longo deste capítulo, o conceito de **contabilidade de custos** se aplica a industrias, contudo muitas vezes essa nomenclatura será usada se referenciando a instituições financeiras que ,teoricamente, não possuem custos e sim despesas. Contudo o uso dessa expressão se deve à generalização do uso das técnicas de contabilização de custos e a idéia de que tais instituições são produtoras de utilidades.

2.2.2 - Terminologias sobre Custos

Para facilitar o entendimento do trabalho, irá se usar a seguinte nomenclatura :

Centros de responsabilidade (centros de custo e de resultado)

Os centros de responsabilidade serão as entidades (áreas) alvo do estudo do trabalho. Um centro de responsabilidade

poderá ser um centro de resultados ou um centro de custos, os quais serão conceituados a seguir. São exemplos desses centros uma agência, um departamento do banco, uma divisão, uma empresa associada, etc.

A empresa obtém resultado financeiro (prejuízo ou lucro) através da venda de produtos e serviços à sua clientela.

Os vendedores, que constituem a chamada "linha de frente" das empresas, agrupam-se no que se chama, neste trabalho, de **centros de resultado**, ou seja, conjuntos de recursos materiais e humanos responsáveis pela receita de vendas.

Para que um centro de resultados opere, é necessário que haja uma infra-estrutura local (imóvel, equipamentos, energia elétrica, remuneração, serviços de terceiros, etc.) e uma infra-estrutura remota (computador central e sistemas aplicativos, contabilidade, auditoria, recursos humanos, etc.).

Essas áreas, tais como o Departamento de Sistemas de Informação e o de Recursos Humanos, que não pertencem à linha de frente do banco, mas que fornecem infra-estrutura remota de operação, serão aqui chamadas de **centros de custos**, ou seja, só geram **despesas**, sem gerar diretamente receita de vendas.

Um centro de custo, além de atender aos centros de resultado, pode também atender a outros centros de custos.

Gasto

É uma renúncia que a empresa faz do dinheiro (normalmente) em favor da obtenção de produtos ou serviços. Perceba que é um conceito muito amplo, podendo ser aplicado a todos os produtos e serviços recebidos.

Custos

Custo pode ser definido como um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Despesas

No projeto, será alvo de interesse o estudo de despesas atribuídas a um dado centro de responsabilidade. É definida como sendo um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

As **despesas diretas** são aquelas que se aplicam diretamente ao centro de responsabilidade, sendo uma característica da operação local deste centro. Exemplo: consumo de energia elétrica de uma agência, salário de um gerente de conta, etc.

As **despesas indiretas** são aquelas que não se aplicam especificamente ao centro de responsabilidade, sendo "importadas" de outros centros de responsabilidade ("faturadas"). Exemplo: despesa de funcionamento do Departamento de Recursos Humanos.

As despesas podem ser divididas, também, em reais ou calculadas. Uma despesa é real quando seu montante já é prontamente conhecido (Exemplo: salário de funcionário). Uma despesa é calculada quando tem origem em um valor calculado com base em algum critério, que pode ser número de funcionários, área ocupada, etc.

Também podem ser divididas em **efetivas** ou **arbitradas**. Uma despesa é dita efetiva quando envolve em desembolso financeiro de fato. Por outro lado, uma despesa é arbitrada quando não existe financeiramente, mas estipula-se que exista e atribui-se um valor a ela. O objetivo de considerar despesas arbitradas é evitar distorções na comparação de diferentes centros de responsabilidade. (Exemplo: despesa de aluguel arbitrada para uma agência que, na verdade, tem imóvel próprio).

As despesas são faturadas entre centros de custos e centros de resultados.

Desembolso

É definido como sendo um pagamento devido à aquisição de um bem ou serviço.

Alocação

Cada centro de responsabilidade (resultado ou custo), como foi visto, pode ser atendido por diversos outros centros de responsabilidades. Imaginando cada centro de responsabilidade como uma empresa prestadora de serviços, pode-se visualizar melhor a alocação das despesas faturadas. É como se cada prestador de serviços emitisse uma fatura ao seu cliente, cobrando dele os serviços proporcionais à sua utilização.

Considerando como um centro de resultados uma agência, pode-se dizer que uma parte da despesa do Departamento de Sistemas de Informação representa uma fatura, que pode ser calculada considerando, por exemplo, o nível de utilização dos sistemas disponibilizados para a agência.

O Departamento de Sistemas de Informação, por sua vez, é usuária do Departamento de Recursos Humanos, na medida que recebe serviços da mesma. Estes serviços custam um certo valor, que deve ser faturado contra o Departamento de Sistemas de Informação, participando do total de suas despesas.

O Departamento de Recursos Humanos também é usuária do Departamento de Sistemas de Informação, devendo ser considerado no total de despesas da mesma o valor dos serviços informáticos prestados pelo Departamento de Sistemas de Informação.

A agência também é usuária do Departamento de Recursos Humanos, tendo a mesma análise em relação às despesas.

Dada estas interações, torna-se imperativo definir um mecanismo de alocação de despesas. Há uma espécie de hierarquia ou ordem de alocação.

Este processo, que poderia ser imaginado como a emissão de uma fatura do prestador do serviço (geralmente centro de custos) ao cliente (centro de responsabilidade), chamar-se-á, de alocação.

2.2.3 - Terminologias da Empresa

A seguir, serão relacionadas uma série de terminologias que são usadas internamente na empresa e que serão citadas ao longo do trabalho. Contudo , será evitado ao máximo o uso dessas siglas, afim de facilitar a leitura do mesmo.

Dentro do banco é usual se referir aos departamentos por siglas:

DICE - Diretoria Internacional e Comércio Exterior

DOM - Diretoria de Operações de Mercado

DOSI - Diretoria de Organização e Sistemas de Informação

DRH - Diretoria de Recursos Humanos

DPG - Diretoria de Planejamento e Gestão

DAJC - Diretoria de Administração Jurídica e Comunicação

DR - Diretoria de Riscos

DGRI - Divisão de Gestão e Relação com Investidores

DAC - Divisão de Assessoria Comercial

DM - Diretoria de Marketing

2.3 - SISTEMAS DE CUSTOS

2.3.1 - Introdução

O objetivo deste trabalho não é a criação de um sistema de custos, contudo faz-se necessária a abordagem deste assunto, visto que um dos benefícios deste trabalho é a possibilidade de se melhorar o controle sobre as diversas áreas da

empresa, o que culminará com a criação de um sistema de custos. Assim, será apresentado alguns aspectos importantes para sua criação.

Um sistema de custos é útil como um instrumento de administração, e não deve ser confundido como um solucionador de problemas. O que realmente um sistema de custos fornece são relatórios que, se forem confiáveis e corretamente interpretados, auxiliam na administração da empresa, pois através deles pode-se ter um maior controle sobre como e quanto as diversas áreas da empresa estão consumindo recursos financeiros.

2.3.2 - Custos e Benefícios

Antes da decisão da implementação de um sistema de custos deve-se questionar sua necessidade: Quão útil será para a empresa tê-lo implantado? Quanto custará para a empresa? Qual o retorno esperado? Deve-se implantá-lo na empresa toda?.

É através da análise de uma série de questões como estas que a empresa deve buscar antes de tomar qualquer decisão, procurando maximizar a relação benefício/custo. Se o banco, por exemplo, percebe que um determinado departamento está apresentando problemas de controle, talvez não valha a pena implantar o sistema para o banco todo. Deve-se ter em mente que a informação é cara, isto porque consome equipamentos, tempo e pessoal.

A curva **quantidade de informações x custo** comporta-se mais ou menos da seguinte maneira:

Primeira Fase: Para a obtenção das primeiras informações, gasta-se recursos consideráveis, isto porque é a fase inicial do processo e têm-se que tirá-lo da "inércia" o que demanda esforços a mais.

Segunda Fase: Após a primeira fase, a adição se torna mais fácil sendo que algumas informações aderem ao sistema quase

que automaticamente. Portanto, nesta fase o custo de agregação apresenta uma queda.

Terceira Fase: Quando o volume de informações atinge um certo ponto, a adição passa a exigir um maior grau de sofisticação e de aumento de pessoal e equipamentos, o que leva a um aumento no custo muito grande.

Outra relação que deve ser analisada é a **utilidade das informações x quantidade**. Essa análise é relativamente mais simples, pois as primeiras informações agregam mais valor ao sistema, pois representam algo onde antes não havia nada e a partir daí a utilidade é decrescente, já que os valores dos itens vão diminuindo.

Como foi visto acima, temos dois fatos:

1.a curva **quantidade de informações x custo** comporta-se ascendentemente.

2.a curva **utilidade de informações x quantidade** comporta-se decendentemente.

Portanto, é essencial um estudo detalhado para a decisão do ponto onde parar com o acréscimo de detalhes no sistema.

2.3.3 - Implantação

Um ponto crucial na implantação de qualquer que seja o sistema é a resistência dos funcionários, isto porque irá representar um controle maior sobre os mesmos. Assim, deve-se planejar o modo como será apresentado a eles, minimizando o impacto que possa gerar. Aparentemente, esse aspecto parece ser não muito importante, contudo basta lembrar que o sucesso do sistema depende, entre outros aspectos, da qualidade das informações que serão colocadas no sistema, e consequentemente das pessoas que a colherem. Ou seja, o sistema pode ser facilmente "contaminado" com informações falsas, muitas vezes geradas propositadamente por alguém que não deseja o bom andamento do sistema.

Basicamente, a implantação do sistema deve ser gradativa, visto os problemas discutidos anteriormente, e pode ser dividida nos seguintes passos:

1. **Motivação** - Iniciar pela motivação do pessoal, mostrando e explicando o funcionamento do sistema. É importante a implementação de alguns benefícios para os funcionários, como por exemplo premiação por melhoria de desempenho, por melhoria de rentabilidade da empresa, etc.
2. **Treinamento** - O importante nesta etapa é o esclarecimento total das possíveis dificuldades que venham a encontrar, e preferencialmente deve ser realizado pessoalmente. Deixar claro também a finalidade de cada tarefa realizada pelos funcionários, afim de evitar a sensação de inutilidade.
3. **Controle** - Criar pontos de controle, não de pessoal, mas sim da qualidade das informações. Isto é crucial pois é uma condição necessária para garantir o bom funcionamento do sistema. Esta etapa pode ser subdividida em :
 - Desenvolvimento de um fluxograma do processo.
 - Levantamento dos pontos críticos.
 - Levantamento das informações a serem acompanhadas.
 - Desenvolvimento de ferramentas de controle das informações, como por exemplo gráficos de acompanhamento.
 - Desenvolvimento de uma metodologia para tomada de decisões em relação à qualidade observada.
4. **Início** - O começo do funcionamento do sistema deve ser acompanhado de perto, para posteriormente serem sugeridas melhorias.

2.4 - ESQUEMAS DE CONTABILIZAÇÃO

2.4.1 - Esquema I - Esquema Básico

O esquema básico da contabilidade de custos consiste essencialmente em três etapas :

1. Separação de custos e despesas
2. Apropriação dos custos diretos
3. Apropriação mediante rateio dos custos indiretos.

Os custos indiretos podem ser rateados conforme critérios julgados mais adequados. Esses critérios devem ser escolhidos de maneira coerente com os objetivos buscados com o sistema de custeio, ou seja, o que realmente se espera medir com os números obtidos do sistema.

Neste trabalho, esses critérios foram escolhidos de forma clara e coerente, buscando um consenso geral das áreas. No capítulo 4 serão apresentados todos os critérios adotados.

2.4.2 - Esquema II - Departamentalização

Esse processo busca uma distribuição racional dos custos indiretos, para isso cada departamento pode ser dividido em mais de um centro de custos. Na maioria das vezes um departamento é um centro de custos, ou seja, acumulam os custos indiretos para posterior alocação aos centros de resultado ou a outro centro de custos.

Basicamente, têm-se os seguintes passos:

1. Separação entre custos e despesas.
2. Apropriação dos custos diretos.
3. Apropriação dos custos indiretos pertencentes, visivelmente, aos departamentos.

4. Rateio dos custos indiretos e dos da administração geral aos departamentos.
5. Escolha da sequência de rateio para os demais departamentos.
6. Atribuição final aos centros de resultado.

3. - MODELO DE ALOCAÇÃO

Conterá um resumo da proposta do modelo de alocação. Será apresentado os objetivos principais do modelo e as falhas que o atual apresenta, bem como as premissas e os benefícios que se esperam com a implantação do modelo. A organização do trabalho, a forma de apresentação e um resumo de como será realizado também será descrito.

3.1 - INTRODUÇÃO

3.1.1 - Objetivos

O processo atual de alocação de despesas mostra-se deficiente quanto a :

- clareza do método utilizado,
- consenso nas regras de alocação de despesas e
- não alocação do conjunto de despesas do banco aos centros de resultado.

Dada a realidade atual, este projeto tem por objetivo :

- fazer a alocação total de despesas do banco aos centros de resultado
- obter o consenso de todas as áreas envolvidas e
- deixar transparente o processo de alocação

3.1.2 - Premissas

- Alocar em cada Centro de Resultado o Custo Real do mês e não o Custo Orçado. Exceção feita às despesas que devem necessariamente ser atribuídas através de cálculos estimados.
- Todas as despesas dos Centros de Custo devem ser zeradas.
- As soluções encontradas devem ter o consenso das áreas envolvidas.
- O processo de alocação deve ser igual para entidades de mesma característica
- As soluções devem ser simples (aplicadas a curto prazo) e não devem gerar trabalhos adicionais expressivos.
- No processo de alocação deve-se buscar, o máximo possível, a aplicação de critérios de medição do consumo de cada área para viabilizar o faturamento das despesas, em detrimento do critério de rateio que é pouco preciso.

3.1.3 - Benefícios

- Melhorar a avaliação dos resultados por Centro de Resultado do Banco.
- Obtido o consenso, haverá uma redução no tempo gasto pelos usuários com questionamentos .

- A mecanização do processo permitirá a decomposição dos rateios/faturamentos em vários níveis de despesas, o que facilitará o processo de análise.
- A flexibilidade de decomposição das despesas permitirá a visualização dos resultados, por Centro de Resultado e por Centro de Custo, dentro do conceito de Margem de Contribuição.

3.2 - ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHOS

Os trabalhos serão realizados conforme a seguinte divisão em etapas:

1a. - Revisão da classificação da totalidade das contas de despesa segundo os seguintes tipos de agrupamentos:

- DESPESAS GERAIS
- DESPESAS DE PESSOAL

Foram efetuadas algumas alterações quanto à classificação das contas.

2a. - Revisão dos Centros de Custo existentes.

Foram feitas alterações e padronizações dos nomes dos Centros de Responsabilidade, bem como desativações.

3a. - Seleção das contas de despesas com necessidade de revisão.

4a. - Definição/Apresentação do Modelo Global de Alocação de Despesas

Foi definido um Modelo Global que deve nortear o processo de alocação.

3.3 - ETAPAS DO MODELO DE ALOCAÇÃO DE DESPESAS

O Modelo de Alocação de despesas pressupõe o "esvaziamento" de todas as despesas reais dos Centros de Custo para os Centros de Resultado.

Foi dividido nas seguintes etapas:

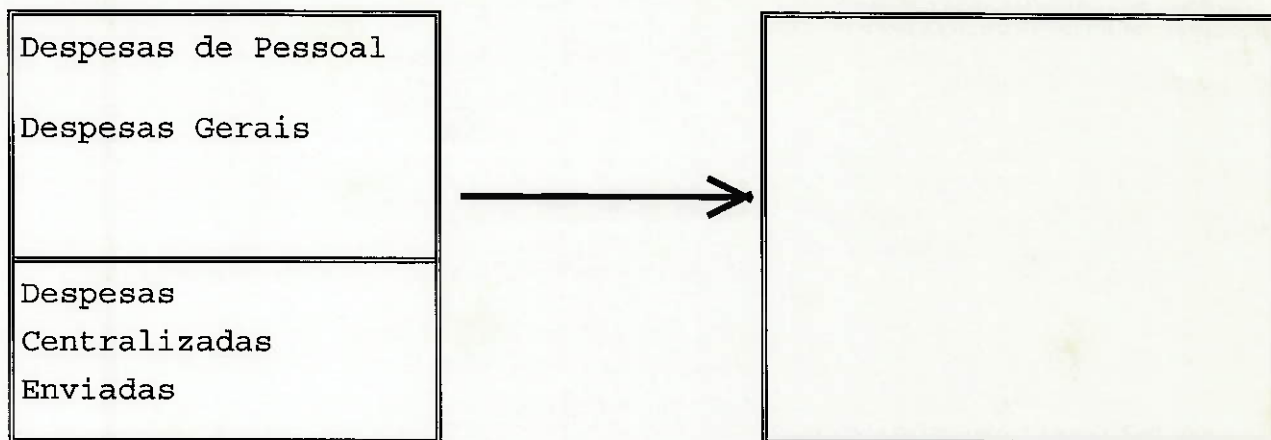
♦ ETAPA A - Alocação das Despesas Centralizadas

- Esta etapa fatura as despesas centralizadas, às entidades que as realizaram.
- As despesas centralizadas são controladas por uma única entidade, podem ser despesas gerais ou de pessoal.
- Exemplo : Despesas de Aluguéis

CENTRO DE CUSTO "X"

CENTRO DE CUSTO OU

RESULTADO "Y"



♦ **ETAPA B - Alocação do conjunto de despesas dos Centros de Custo.**

- Nesta etapa é faturado o conjunto de despesas próprias de um Centro de Custo à outras entidades através de critério específico.
- O conjunto de despesas próprias do Centro de Custo é composto por:

⇒ Despesas de Pessoal

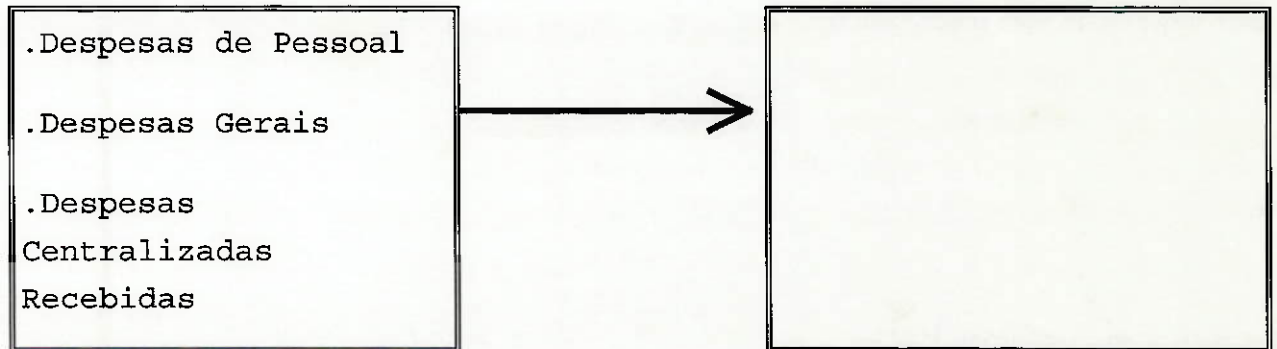
⇒ Despesas Gerais e

⇒ Despesas Centralizadas Recebidas (Despesas de Pessoal ou Gerais).

- Exemplo: Despesas do DRH

CENTRO DE CUSTO
"X" - APÓS ETAPA "A"

CENTRO DE CUSTO OU
RESULTADO" Y "

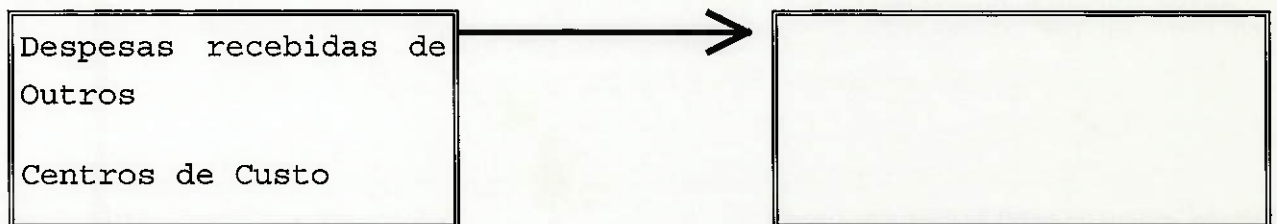


♦ ETAPA C - Rateio das despesas dos Centros de Custo aos Centros de Resultado.

- Nesta etapa são rateadas as despesas dos Centros de Custo, que sobraram da etapa anterior, somente aos Centros de Resultado.

CENTRO DE CUSTO
"X" - APÓS ETAPA "B"

CENTRO DE RESULTADO
"Y "



3.4 - FORMA DE APRESENTAÇÃO

O processo de alocação deste modelo possui flexibilidade de apresentação das despesas alocadas, pois os faturamentos/rateios de cada Centro de Responsabilidade são efetuados separadamente.

Deste modo pode-se identificar o valor das despesas alocadas por cada Centro de Custo bem como separá-lo em despesas próprias (B) e rateios recebidos de outros Centros de Custo (C).

Exemplo: Agência "x" ou NCR¹ "x"

Receita

Despesas de Pessoal

Despesas Gerais

Despesas Faturadas (etapa A)

Receita - Despesas

Despesas Próprias dos Centros de Custo (etapa B)

Receitas - Despesas Próprias

Despesas Rateadas dos Centros de Custo (etapa C)

Receitas - Despesas após Rateios

Exemplo: Centro de Custo "x"

Despesas de Pessoal

Despesas Gerais

Despesas Faturadas (etapa A)

Custo Direto

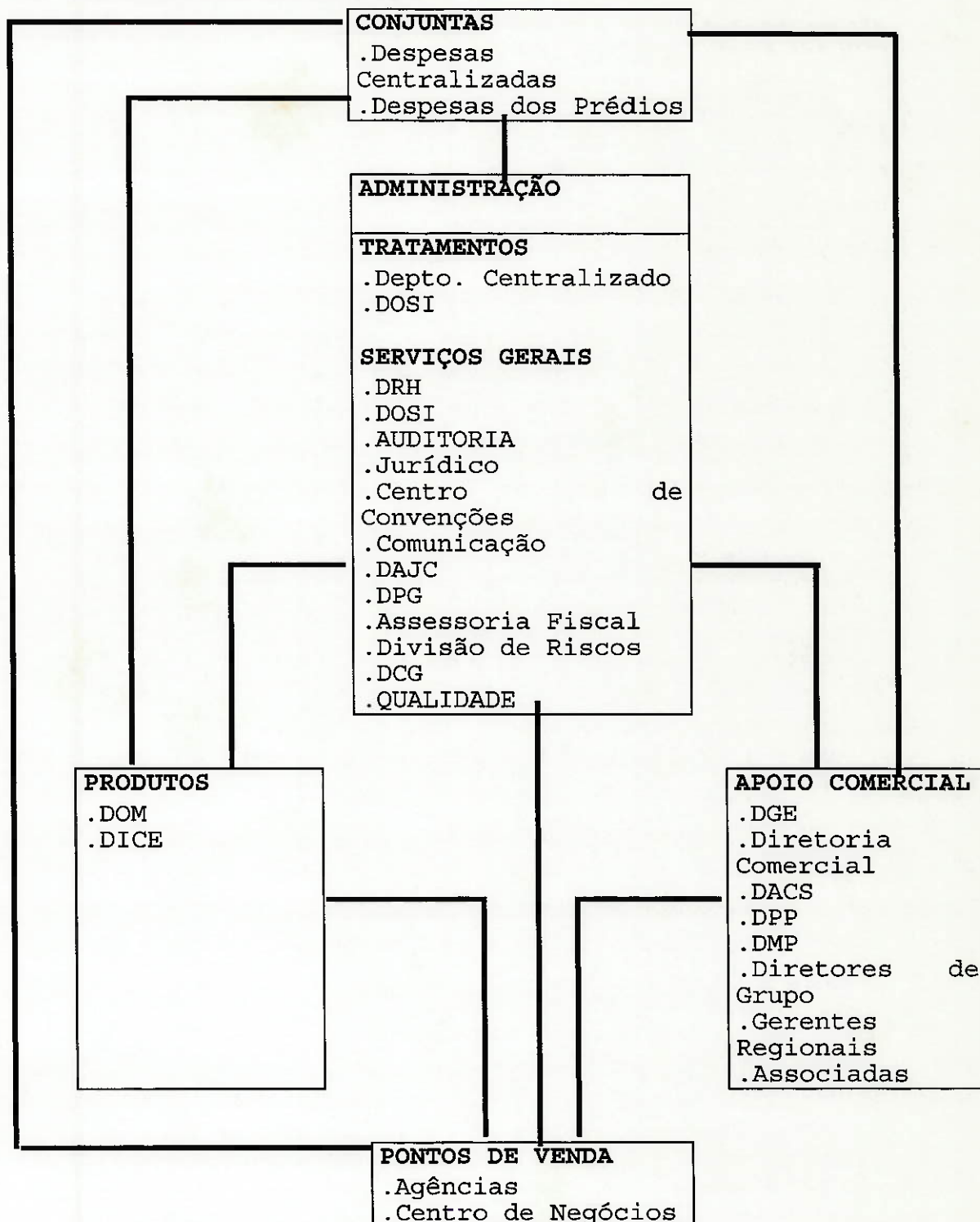
Despesas Próprias dos Centros de Custo (etapa B)

Custo Total

¹ Centro de Negócios

OBS. : Existem várias possibilidades de forma de apresentação das despesas dos Centros de Resultado, que deve ser definida com os usuários.

3.5 - RESUMO DAS ALOCAÇÕES



4. - SITUAÇÃO ATUAL

Trata da apresentação do modelo atual de alocação de despesas.

4.1 - Introdução

O sistema de Alocação de Despesas atual usa critérios para alocação das despesas gerais e de pessoal.

4.2 - Formas de Rateio

A título de exemplo, segue algumas formas de rateio existentes atualmente:

- Rateio das entidades Divisão de Gestão (136), Divisão de Investimentos (138), Comercial Centralizado (195), Crédito Imobiliário (196), Produção (198), Prod. Centralizado Banqueiros (799), C. Convenções (802), Dir. Administrativa (803), CC Ass. Audit. Riscos (804), Divisão Recursos Humanos (805), CC Corretora (806), Divisão de Contabilidade Geral (807), CC Administração (808), Divisão de Recursos Materiais (809), CC Cart. Poupança (810), DAI (811), Diretoria de Qualidade (812), Diretoria de Riscos (813), Diretoria DICE (814), Diretoria de Planejamento (815), Assessoria de Marketing (817), Diretoria Administrativa Jurídica e de Comun. (819), DOM - Administração (820), Assessoria Jurídica IAFC (821), Divisão de Auditoria I CFA (823), DACS (825), Assessoria Comercial Brasil (827), Francred (829), CC Administração Cart. Francred (830), Diretoria de Marketing -DMP (833), CC prédio Eluma (841), Diretoria de Produtos (860), Prédio Miami (863), CC Prédio Centro Administrativo (869), Diretoria de Marketing -DMS (895).

Feito pelo sistema "Resultados de Entidades Centralizadas", sendo que a alocação aos centros de resultado é feita pelo percentual de movimentação em cada centro de resultado em relação ao valor total das movimentações. A contabilização é feita no primeiro dia útil do mês subsequente, após fechamento contábil mensal (portanto, com um mês de defasagem).

- Rateio das entidades CC Prédio Campinas (862), CC Prédio Rio Branco (877), Centralizadora São Paulo (137), DESC / RJ (297), Diretoria Regional Centro Oeste (839), Diretoria Regional São Paulo - Sul (835), Diretoria do grupo 111 (881), Gerência do grupo Norte/ Nordeste (838), Gerência de grupo RJ (875), Gerência SP - Oeste I Norte do Paraná (884).

Feito pelo sistema "Resultados de Entidades Centralizadas", sendo que a alocação aos centros de resultado é feita pelo percentual de movimentação em cada centro de resultado em relação ao valor total das movimentações de todos. A contabilização é feita no último dia útil do mês tratado.

- Rateio das entidades CC Prédio XV de Novembro (800), CC Prédio Santo (8,5,5), CC Prédio República (858), CC Prédio Porto Alegre (883).

A alocação aos centros de resultado é feita por percentual definido em tabela interna do sistema. A contabilização é feita no último dia útil do mês tratado.

Na atual forma de alocação, verifica-se que:

- os critérios utilizados são desconhecidos pelas entidades receptoras.

- não existe parametrização desses critérios.
- as atualizações das entidades e contas são feitas manualmente, sem nenhuma consistência com o plano de contas.
- o sistema existente na DCG está sob responsabilidade do usuário e é de difícil manutenção.
- existem Centros de Custos que não estão tendo suas despesas faturadas, como por exemplo a Assessoria Administrativa da Diretoria Comercial (831), DGE (801), Leasing (874), DOM (872).

5. - ETAPAS DE ALOCAÇÃO

Introduz as etapas do trabalho. Etapa A que realizará a primeira fase de alocação de despesas gerais aos centros de custos, Etapa B que é a segunda etapa de alocação das despesas e finalmente a Etapa C que alocará os custos aos centros de resultado.

5.1 - INTRODUÇÃO

Segue a lista de propostas de novas regras de alocação.

A primeira parte apresenta as propostas de alocação de contas que pode-se chamar de faturamentos, proporcional a uma quantidade consumida (etapa A).

A segunda parte enumera as propostas de alocação de Centros de Custo que podemos chamar de faturamentos na medida que aloca despesas a todos os utilizadores de seus serviços e não somente aos Centros de Resultado (etapa B).

A terceira parte mostra as propostas de rateios dos Centros de Custo, esvaziamento das despesas recebidas após a etapa B (etapa C).

Cada tipo de alocação possui sua descrição, o tratamento atual e o tratamento proposto pelo grupo de trabalho.

O tratamento proposto está subdividido em **valor** a ser alocado (o que), **critério de alocação** (como) e **entidades recebedoras** (Quem).

5.2 - ETAPA A

Propostas de Alocação das Contas de Despesas Centralizadas

5.2.1 BENEFÍCIOS - AUXÍLIO FUNERAL e AUXÍLIO DOENÇA

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,2%

Descrição :

AUXÍLIO FUNERAL - Complemento das despesas pagas pelo funcionário no caso de morte dos dependentes.

AUXÍLIO DOENÇA - Complemento da pensão do INPS, no caso de licença médica, até o valor do salário do funcionário.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : quantidade de funcionários da entidade enquadrados nesta despesa.

Entidades Receptoras : entidades que efetuaram este tipo de despesa.

Limitações / Observações : inexistente

5.2.2 BENEFÍCIOS - ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DOAÇÕES

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 12,0%

As despesas contidas nesta conta terão tratamento diferenciado, a seguir:

Convênio Médico Sul América:

Descrição:

Doação paga à AB pela utilização do plano de assistência médica mais uma taxa fixa de manutenção.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto

Valor : Despesa Calculada (Custo por Plano)

Critério de Alocação : quantidade de funcionários da entidade por tipo de plano.

Entidades Recebedoras : todas as entidades do banco .

Fórmula de Cálculo :

$\text{Custo por Plano} \times \text{Quantidade de Funcionários por Plano}$

Onde,

Custo por Plano = média mensal do valor real de utilização do último ano em dólar.

Quantidade de Funcionários por Plano = número de funcionários da entidade por tipo de plano

Limitações/Observações : Este critério de alocação homogeneiza as despesas para todos os Centros de Responsabilidade. Desta forma todos os Centros de Responsabilidade pagam pela média de utilização do Banco, como na contratação de um plano médico.

Convênio Médico - Outros

Descrição:

Despesas com outros convênios (Golden Cross/Unimed) em locais que não possuem o convênio com a Sul América. A despesa paga é fixa independente da utilização do convênio.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real (custo fixo)

Critério de Alocação : alocação direta à entidade (fatura por entidade)

Entidades Receptoras : entidades utilizadoras deste convênio.

Limitações/Observações : inexistente.

Doações CAR² :

Descrição :

Valores Doados ao CAR pelo BANCO, através do Centro de Custo Administração. O valor doado é equivalente à uma vez o valor da arrecadação dos funcionários. No caso do CAR São Paulo a doação é mensal. Os outros CARs a doação é feita uma vez por ano, no início do ano.

Tratamento Atual :

² Clube dos Funcionários

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : quantidade de funcionários

Entidades Receptoras : entidades do BANCO que podem utilizar o CAR.

Limitações/Observações : A alocação é feita para todos os funcionários das entidades que podem utilizar os CARS, mesmo não associados. Este critério foi utilizado devido a não relevância dos valores se o critério fosse de alocação somente aos associados.

5.2.3 BENEFÍCIOS - MÉDICA

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,3%

Descrição:

Despesas referentes a despesas médicas de urgência e parto dos dependentes e funcionários do Banco.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Esta conta de despesa será encerrada. As despesas contabilizadas nesta conta serão do BANCO. Por se

tratar de despesas com funcionários do Banco não há proposta de alteração da alocação.

5.2.4 Benefícios - RECREAÇÃO (Brinquedos e Enxovais)

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,1%

Descrição :

Despesa com compra de Brinquedos (festa do final do ano) e Enxovais (funcionárias grávidas)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor : Despesa Real (apurada na data da compra)

Critério de Alocação : quantidade de funcionários da entidade.

Entidades Receptoras : entidades do BANCO que efetuaram a despesa.

Limitações/Observações : Devido à irrelevância do valor a alocação proposta é pela quantidade de funcionários das entidades ao invés de ser pela quantidade de funcionários utilizadores da despesa.

5.2.5 BENEFÍCIOS - SEGURO DE VIDA DE FUNCIONÁRIOS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,2%

Descrição :

Despesas com seguro de vida para funcionários (gerentes operacionais e acima)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : quantidade de funcionários elegíveis.

Entidades Receptoras : entidades do BANCO que possuem funcionários gerentes operacionais e acima.

Limitações \ Observações : inexistente

5.2.6 BENEFÍCIOS - TRANSFERÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 1,7%

Descrição :

Despesa para cobertura de gastos pessoais decorrentes de transferência de funcionários (Despesas de Viagens, diárias em hotel e indenização de transferência)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor : Despesa Real (inclusive provisão de 13o., 14o., férias e adicional de férias)

Critério de Alocação : quantidade de funcionários transferidos.

Entidades Receptoras : entidades receptoras dos funcionários.

Limitações \ Observações : Adaptação do Sistema Folha de Pagamento para transferir as provisões para o Centro de Responsabilidade receptor do funcionário.

5.2.7 BENEFÍCIOS - ENCARGOS SOCIAIS OUTRAS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 3,0%

Descrição :

Despesas com pagamento de encargos sociais dos funcionários do Banco.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Por se tratar de despesas referentes ao pagamento de encargos sociais do pessoal do Banco o tratamento permanecerá o mesmo.

5.2.8 TREINAMENTO - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,7%

As despesas contidas nesta conta terão tratamento diferenciado, a seguir:

Passagens, Ajuda de Custo e Cursos Externos :

Descrição :

Despesas referentes a cursos não ministrados pelo BANCO e despesas com locomoção e alimentação do funcionário que é deslocado de sua cidade para fazer um curso.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : quantidade de funcionários em curso

Entidades Receptoras : entidades com funcionários em curso.

Limitações/Observações : Este tipo de alocação onera as entidades não localizadas em São Paulo (no caso das despesas de passagens e ajuda de custo). Pode ocorrer a diminuição de funcionários em curso das entidades localizadas a grande distância de São Paulo.

Cursos Internos :

Descrição :

Despesas com os cursos ministrados pelo BANCO (material)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Calculada

Critério de Alocação : quantidade de funcionários em curso interno

Entidades Receptoras : entidades que possuem funcionários em curso interno.

Fórmula de Cálculo:

$\text{Custo por Curso} \times \text{Qtde Funcionários}$
--

Onde,

Custo por Curso = média mensal em dólar do custo de material utilizado.

Qtde Funcionários = quantidade de funcionários da entidade em curso interno

Limitações/Observações : Atualmente este tipo de despesa não é cobrada desta forma das entidades. As despesas com cursos internos fazem parte do montante de despesas do Centro de Custo DRH e é alocada às entidades através do rateio do total das despesas deste Centro de Custo.

5.2.9 TREINAMENTO - FORMAÇÃO PROFISSIONAL INCENTIVADA

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 1,2%

Descrição :

Despesas com o programa de Qualidade.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH,

Tratamento Proposto :

Como esta conta de despesa está sendo utilizada para as despesas do curso de Qualidade. Deve ser alterado o nome da conta para "Treinamento - Formação Profissional Qualidade" e alocada ao Centro de Custo Diretoria de Qualidade.

A alocação desta despesa será efetuada através do rateio do conjunto de despesas do Centro de Custo "Diretoria de Qualidade"

5.2.10 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 2,0%

As despesas contidas nesta conta terão tratamento diferenciado, a seguir:

Anúncios Externos (Publicações) :

Descrição:

Despesas com anúncios externos (publicações em jornais solicitados pelas entidades)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : alocação direta

Entidades Receptoras : entidades que solicitem anúncios externos para recrutamento.

Limitações/Observações : Apesar do período utilizado para o cálculo do percentual desta despesa não ter apresentado valor significativo, pode não ser necessariamente uma regra para todos os períodos. Por este motivo foi feita a proposta de alocação.

Capítulo 5

Outras Despesas:

Descrição :

Despesas normais de recrutamento como ficha cadastrar, telex, transporte de selecionadores.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Calculada

Critério de Alocação : quantidade de funcionários contratados.

Entidades Receptoras : entidades que efetuaram recrutamento

Fórmula de Cálculo :

$\text{Custo por Recr.} \times \text{Qtde Funcionários}$
--

Onde,

Custo por Recr. = média mensal em dólar do custo de material utilizados.

Qtde Funcionários = quantidade de funcionários da entidade recrutados

Limitações : Atualmente este tipo de despesa não é alocada desta forma nas entidades. As despesas normais de recrutamento fazem parte do montante de despesas do Centro de Custo DRH e é atualmente alocada às entidades através do rateio do total das despesas deste Centro de Custo.

5.2.11 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR - FRANPEV

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 8,3%

Descrição :

Despesas com complemento de Fundo de Aposentadoria dos funcionários do BANCO.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo DRH.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real (folha de pagamento da entidade X taxa atuarial)

Critério de Alocação : alocação direta

Entidades Receptoras : todas as entidades

Limitações : inexistente

5.2.12 PROVENTOS - PERDAS EM PROCESSOS TRABALHISTAS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 3,1%

Descrição :

Despesas com perdas em processos trabalhistas acionados contra o Banco por ex - funcionários.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Por se tratar de despesa não gerenciável pelas entidades e referentes a processos de longa duração, o tratamento permanecerá o mesmo.

5.2.13 DESPESAS DE PESSOAL - INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,9%

As despesas contidas nesta conta terão tratamento diferenciado, a seguir:

Multa de FGTS e Gratificação Especial

Descrição :

Despesas referentes ao pagamento de 40% do valor do FGTS do funcionário e gratificações especiais.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa à entidade a que pertencia o funcionário.

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : alocação direta.

Entidades Receptoras : Centro de Custo DRH.

Férias, 13o. e 14o. salários

Descrição :

Despesas referentes ao pagamento de férias, 13o e 14o salários proporcionais ao período trabalhado.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa à entidade a que pertence o funcionário.

Tratamento Proposto :

Sem alteração na alocação.

5.2.14 DESPESAS DE ALUGUÉIS Atribuídos

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais Internas : 3,3%

Descrição :

Despesas com aluguéis das entidades do BANCO que ocupam imóveis próprios ou alugados

Tratamento Atual :

A alocação é feita somente às agências da seguinte forma :

Entidades localizadas em imóveis alugados : pelo valor do contrato de aluguel

Capítulo 5

Entidades localizadas em imóveis próprios : pelo valor de mercado (revisado em Jan./92)

Tratamento Proposto :

Valor: Despesa Calculada (valor de mercado por m2)

Critério de Alocação : quantidade de m2 utilizados.

Entidades Receptoras : todas as entidades do BANCO .

Fórmula de Cálculo :

$\text{Desp.Alug.} = \text{Vlr Mercado} \times \text{Qtde M2}$
--

Onde,

Vlr Mercado = preço de mercado por M2.

Qtde M2 = quantidade de M2 ocupados pela entidade.

Limitações /Observações : As entidades que ocupam imóveis alugados passarão a pagar, gerencialmente, aluguel de mercado, deste modo pode ocorrer um aumento desta despesa para entidades que possuem aluguéis abaixo do valor de mercado ou diminuição para as entidades que possuem aluguéis acima do valor de mercado.

Atualmente, o percentual de participação desta despesa no total do Agrupamento não é significativo visto que somente as agências possuem aluguel atribuído. Com a implantação da proposta o valor desta despesa deve aumentar consideravelmente (inclusão da despesa de aluguel para aproximadamente 53 entidades).

5.2.15 SERVIÇOS DE COMPENSAÇÃO

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: 1,3%

Descrição :

Despesa com a compensação de cheques.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa às entidades. No caso de existir mais de uma agência por cidade é alocada em uma só entidade (centralizadora), exceto São Paulo onde é feito um rateio de mesmo valor para todas as agências.

Tratamento Proposto :

Agências localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : proporcional aos volumes de cheques compensados contra e depósitos em cheque.

Entidades Receptoras : agências que compartilham o mesmo serviço de compensação.

Limitações/Observações : Inexistente

5.2.16 DESPESAS DE VIAGEM DIRETORIA

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: 2,4%

Descrição:

Despesas com deslocamentos, hospedagem alimentação e condução efetuados por Diretores do Banco, à serviço ou em viagens de férias.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor da despesa real à entidade onde está localizado o Diretor. Exceção feita a Despesa com Viagens de Férias que é alocada ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Sem alteração na alocação.

5.2.17 SERVIÇOS BANCÁRIOS (Banco 24 horas, Compensação SELIC/CETIP, etc.)

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: 8,2%

Descrição :

Despesas com serviços prestados por outras instituições financeiras.

Tratamento Atual :

Alocação, pelo valor real da despesa, nas seguintes entidades centralizadoras :

195 - Comercial Centralizado (Compensação Banco do Brasil)

197 - Divisão Financeira (Compensação SELIC/CETIP)

198 - DOSI (Banco 24 horas)

Tratamento Proposto :

195 - Comercial Centralizado : (Saque e depósito de numeraria no Banco do Brasil)

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : proporcional aos volumes médios da conta caixa das agências (reavaliação semestral).

Entidades Receptoras : todas as agências.

Limitações : A alocação ideal seria proporcional aos volumes e quantidade de movimentação diária. Atualmente o cálculo destes valores seria manual, não sendo relevante a distorção do outro método em função do custo do método ideal.

197 - Divisão Financeira: (Serviço de Compensação no Selic/Cetip)

Sem alteração

198 - DOSI : (Serviços do Banco 24 horas)

Valor: Despesa Real

Critério de Alocação : proporcional à quantidade de cartões vigentes,

Entidades Receptoras : todas as agências com cartões vigentes.

Limitações/Observações : Inexistente.

Função Cartão de Crédito : Sem alteração (alocada no Centro de Custo Cartão de Crédito)

Compra de Plástico e Gravação : Sem alteração (alocada no Centro de Custo Cartão de Crédito)

5.2.18 SERVIÇOS DE TERCEIROS - OUTROS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: 9,9%

Descrição :

Despesas com Serviços de terceiros pontuais que, por este motivo não possuem contas específicas.

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa à entidade que efetuou a despesa.

Tratamento Proposto :

Sem alteração na alocação.

As alterações solicitadas foram quanto à classificação de alguns tipos de despesa em contas específicas :

1. Reembolso de despesas de escritório advocatício e honorários advocatícios, serão contabilizadas

na conta "Serviços Técnicos Especiais - Consultoria Jurídica".

2. Manutenção do Sistema de Estoque do Almoxarifado, será contabilizadas na conta "Processamento e Dados - Aluguei de Software".

3. Mala Direta, será contabilizada em conta específica de Despesas de Marketing.

Limitações/Observações : inexistente.

5.2.19 DESPESAS COM FRETES

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: 1,8%

Descrição :

Despesas com transportes diversos (material de expediente, móveis, utensílios e equipamento informático)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa à entidade que efetuou a despesa. NO caso da entidade ser a DOSI, é feita a alocação através do "Faturamento da DOSI".

Tratamento Proposto :

Sem alteração na alocação.

5.2.20 REQUISIÇÕES AO ALMOXARIFADO

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais Internas : 2,1%

Descrição :

Despesas com materiais de escritório, formulários de terceiros e de nossa fabricação, brindes e material de higiene. Registradas nas contas :

1. Rateio de Resultado Interno - Consumo Mat. - Material de Escritório
2. Rateio de Resultado interno - Consumo Mat. - Formulários de terceiros
3. Rateio de Resultado interno - Consumo Mat. - Formulários de Nossa Fabricação
4. Rateio de Resultado Interno - Consumo Mat. - Brindes
5. Rateio de Resultado interno - Consumo Mat. - Material Higiene e Limpeza

Tratamento Atual :

Quantidade de material solicitado pelas entidades ao Almoxarifado, multiplicado pelo custo unitário de estoque (calculado pelo Sistema de Controle de Estoque).

Atualmente quando são feitas manutenções, nas entidades localizadas em São Paulo, não há contabilização da requisição de materiais para estes serviços.

Tratamento Proposto :

Foi proposta a abertura de uma conta para registrar a Despesa de Consumo de Material de Manutenção (entidades localizadas em São Paulo) :

Valor: Despesa Calculada (Sistema de Controle de Estoque).

Critério de Alocação : quantidade de material solicitado para manutenção. **Entidades Receptoras :** entidades localizadas em São Paulo.

Limitações/Observações : No caso de entidades situadas em prédio, a despesa será alocada ao centro de custo prédio, de maneira a não sobrecarregar o trabalho dos funcionários que fazem a manutenção (preenchimento de uma requisição por prédio ao invés de uma por entidade).

A partir do mês de Nov./92 a despesa com requisições de material de manutenção já estará sendo boletada, dependendo da abertura de conta contábil para ser devidamente alocada.

5.2.21 RRI³ - PROVISÃO SEMESTRAL DE DESPESAS - Contas de reversão

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais Internas : 1,8%

Descrição :

Reversão de Despesas de Provisão para as seguintes contas:

1. Rateio de Resultado interno - Comunicação Telefones,
2. Rateio de Resultado Interno - Comunicação Telefones e Telex,
3. Rateio de Resultado interno - Comunicação Portes
4. Rateio de Resultado Interno - Conservação e Limpeza
5. Rateio de Resultado interno - Segurança Bancária

³ Rateio de Resultado Interno

6. Rateio de Resultado Interno - Transporte de Valores

7. Rateio de Resultado Interno - Reprodução\Autenticação e Cópias

8. Rateio de Resultado Interno - Aluguel

Tratamento Atual :

Pela provisão (DEZ e JUN.) :

É calculada pela DCG com base na média dos gastos dos dois últimos meses e contabilizada na entidade 195 (Comercial Centralizado).

Pela reversão (JAN. e JUL.) :

Ocorre na entidade 195 (Comercial Centralizado) na medida em que as despesas reais vão sendo realizadas pelas entidades.

São utilizadas contas internas para a contabilização das despesas pagas pelas entidades, por ser o mecanismo encontrado para fazer a reversão da provisão, centralizadamente, deixando nas entidades as despesas coerentes com os meses anteriores (regime de caixa).

Tratamento Proposto :

Quanto a visualização da provisão :

Abrir uma conta de RRI credora para cada conta devedora, mostrando desta forma os valores da

reversão de provisão para cada conta de despesa, o que não acontece atualmente.

Proposta quanto ao valor da provisão :

Valor: Despesa Calculada **Mensalmente**

Critério de Alocação : centralizada em um único centro de custo, de forma a alocar somente as despesas pagas nas demais entidades.

Entidades Receptoras : todas as entidades.

Limitações \ Observações : A DCG realizará estudo a fim de verificar a possibilidade de ser feito o provisionamento mensal, se possível mecanizado.

A provisão mensal das despesas é necessária devido a:

1. Coerência no processo orçamentário por Centro de Custo,
2. Diminuição do custo financeiro dos impostos, e
3. Comparabilidade ao longo dos meses, a nível de resultado.

5.2.22 COMPRA DE FORMULÁRIOS DE TERCEIROS E MATERIAIS DE EXPEDIENTE

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: **10,0%**

Descrição :

Despesas com compra de formulários de terceiros e materiais de expediente (canetas, lápis, etc.). No caso da entidade que efetuou a despesa ser a DOSI, o montante desta despesa será integrado ao estoque do almoxarifado e será alocado às entidades quando fizerem as

requisições destes materiais (alocação descrita no item 20, deste documento). No caso de haver compras de materiais realizadas pela própria entidade utilizadora, não há necessidade de alocação uma vez que a despesa será contabilizada diretamente na própria entidade.

Registradas nas contas :

1. Despesa de Material - Formulários Adquiridos de Terceiros
2. Despesa de Material - Material de Expediente

Tratamento Atual :

É feita a contabilização pelo valor pago, na entidade que efetuou a compra.

Tratamento Proposto :

Sem alteração na estrutura de contabilização.

Limitações/Observações : Está pendente a verificação das fórmulas de valorização do estoque do almoxarifado.

5.2.23 CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE BENS IMÓVEIS E MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais:11,2%

Descrição :

Despesas com a conservação de máquinas e equipamentos, imóveis e máquinas e equipamentos de telecomunicações. Registradas nas contas :

1. Despesa de Manutenção de Bens - Conservação de Máquinas e Equipamentos de Terceiros

2. Despesa de Manutenção de Bens - Reparos/Adaptação e Conservação

3. Despesa de Manutenção de Bens - Conservação de Máquinas e Equipamentos de Telecomunicação

Tratamento Atual :

Alocação direta pelo valor pago, na entidade que realizou a despesa. No caso de contratos de manutenção em que o pagamento não seja mensal, o valor da despesa é apropriado conforme período de vigência do contrato (desde que informado pela entidade à DCG).

Tratamento Proposto :

Sem alteração na estrutura de contabilização.

5.2.24 TRANSPORTE DE MALOTES (SERCA) E LEASING DE EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas Gerais: **13,2%**

Descrição :

Despesas referentes ao transporte de malotes pago ao SERCA, pela DOSI, para o circuito São Paulo e Agências/Filiais não atendidas pelos carros do Banco, e despesas com leasing de equipamento informático. São registradas nas contas:

1. Despesa de Arrendamento de Bens
2. Despesa de Comunicações - Malotes

Tratamento Atual :

Estas despesas são contabilizadas no centro de custo DOSI e são faturadas às entidades através do "Faturamento do Centro de Custo DOSI".

Tratamento Proposto :

Sem alteração na estrutura de contabilização, por não ser possível identificar as despesas com as entregas de malotes efetuados pelo SERCA, para cada Centro de Responsabilidade de São Paulo.

5.3 - ETAPA B : Propostas de Alocação das Despesas Próprias dos Centros de Custo

Abaixo temos a lista das propostas de faturamento por Centro de Custo do conjunto de suas despesas próprias (Despesas de Pessoal, Despesas Gerais e Despesas Faturadas, recebidas na etapa A)

1. CENTROS DE CUSTO DO SETOR COMERCIAL:

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Recebedora
800 - Prédio XV Novembro			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	área ocupada	100 137 827
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	100 137 827
855 - Prédio Santo Amaro			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	área ocupada	119 808
Trat.Proposto	Real do mês	Q.funcionários	119 808
858 - Prédio República			

Tratamento Atual	Real do mês anterior	área ocupada	124 799 808 842
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	124 842 811 W.Lits
862 - Prédio Campinas			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	190 702
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	190 702 829 874 Franseg
877-Prédio Rio Branco			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	206 710 875
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	206 710 197 829 845 875 297 874 876 Telebank (DMP) Franseg BI
883 - Prédio Porto Alegre			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	área ocupada	800 720
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	300 720 846 874 Franseg
839 - Grupo I			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	100 104 150 180 181
			182 183 185 194 455

			465 500 515 540 550
			560 565 700 737 738
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	100 104 150 180 181
			182 183 185 194 455
Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Recebedora
			465 500 515 540 550
			560 565
835 - Grupo II			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	101 116 119 126 128
			140 145 165 175 300
			340 350 355 700 701
			720 723
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	101 116 119 126 128
			140 145 165 175 300
			340 350 355
881 - Grupo III			

Capítulo 5

Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	111 117 118 124 129 155 184 190 191 192 193 460 520 525 530 700 702 729 733 740
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	111 117 118 124 129
			155 184 190 191 192 193 460 520 525 530
838-Grupo IV			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	122 200 206 207 208 400 440 445 450 470 480 490 510 570 700 710 730 731 732 734 735 736
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	122 200 206 207 208 400 440 445 450 470 480 490 510 570
884 - Geren. Grupo SP Oeste e Paraná			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	180 181 182 183 194 455 465

Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	180 181 182 183 194 455 465
875 Geren.Grupo RJ			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	200 206 207 208 510 710
Trat. Proposto	Real do mês	Q.funcionários	200206207208510
801-DGE			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	todos os Centros de Negócios
827- Assess.Comercial Brasil			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes Societé e incluindo DGE gerente agência	todas as Agências e Centros de Negócios
831- Ass.Ad.Dir.Comercial			
Tratamento Atual	ñ há fat.		
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	todas as Agências e

			Centros de Negócios
826-DACS			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes Societé e DGE incluindo gerente da agência	todas as Agências e Centros de Negócios

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Recebedora
195-Diretoria Comercial			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	todas as Agências e Centros de Negócios
137-Depto Centralizado SP			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	100 101 104 111 116 117 118 119 122 124

Capítulo 5

			126 155	128	129
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	100 116	101 117	104
			118 124	119 128	122
			129		
297-Dept. Centralizado RJ					
Tratamento Atual	Real do mês anterior	salário base	200 208	206	207
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	200 208	206	207
860-DPP e 833-DMP					
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas agências comerciais e câmbio		as
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes de Personalité	todas Agências		as
829-Francred					
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas agências comerciais e câmbio		as
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes de Personalité e Societé	todas Agências e Centros Negócio		as
830-Administr. de Cartões					

Capítulo 5

Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes de	todas Agências as
874- Leasing			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde gerentes de	todas Agências e as
		Personnalité e Societé	Centros de Negócios de
196-Crédito imobiliário			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	sem faturamento		

2.CENTROS DE CUSTO DO SETOR DOM:

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Recebedora
---------------------------	------------------	----------------------	---------------------

136-DGRI			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	sem faturamento		
138-Div. de Investimentos			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	Volume das despesas	Todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	sem faturamento		
197-Divisão Financeira			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	sem faturamento		
806- Corretora			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	sem faturamento		
820-DOM Administração			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio

Capítulo 5

Tratamento Proposto	Real do mês	de acordo com os recursos alocados a cada área	806 873 197 138 136
873-Franep			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	sem faturamento		
872-DOM			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	Real do mês	de acordo com os recursos alocados a cada área	806 873 197 138 136

3. CENTROS DE CUSTO DO SETOR DICE:

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Receptora
811-DAI			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	700 720 710 720 734

			735	737	
8XX-DICE Diretoria -novo					
Tratamento Atual					
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	700 720	720 734	710
			735	737	

4. CENTROS DE CUSTO DO SETOR ADMINISTRAÇÃO:

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Recebedora
198-DOSI			
Tratamento Atual	Custo Unitário	unidades de consumo	todas as entidades utilizadoras dos serviços da DOSI
Tratamento Proposto	Reavaliação do custo unitário pela DOSI (previsão de início - 1993)	unidades de consumo	todas as entidades utilizadoras dos serviços da DOSI
802-Centro de Convenções			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	agênc.comerc. e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de horas utilizadas	utilizadores do Centro

Capítulo 5

		para um período de 8 horas	de Convenções no mês.
805-DRH			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	todas as entidades

807-DCG			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de lançamentos	todas as entidades utilizadoras.
808-Administração			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	C.de Resultado ligados à Superint. e à Diretoria Geral.
812-Qualidade			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências

Capítulo 5

Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	comerciais e câmbio todas as entidades
813-Diretoria de Riscos			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde clientes com Risco Societé	todas as agências ou Centros de Negócios que possuem Risco Societé.
815-DPCG/DPG			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde clientes	todos os centros de resultado
Área de PNB Cliente outras Áreas	Real do mês	Qtde funcionários	todos os centros de resultado

Centro de Custo	Valor da	Critério de	Entidade
-----------------	----------	-------------	----------

Faturador	Despesa	Alocação	Recebedora
817-Comunicação			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	percentual médio de utilização sobre a média trimestral	entidades utilizadoras dos serviços da Comunicação
819-DAJC			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	Centros de Custos diretamente ligados à DAJC.
821-Divisão Jurídica			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	proporcional aos valores dos processos	todas as agências que possuem contencioso e
Área Contencioso do			

			não possui advogado local.
Outras Áreas	Real do mês	Qtde funcionários	utilizadores dos serviços do Centro de Custo.
823-Divisão Auditoria			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde horas trabalho previstas nas entidades	entidades auditadas
841-Prédio Eluma 863-Prédio Miami 869-Prédio C.A.			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de área, Qtde de ramais, Qtde de funcionários	entidades localizadas nestes Prédios
871-Assessoria Fiscal			
Tratamento Atual	ñ há fat.		
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde funcionários	Centros de Resultado
876-Relações			

Estrangeiras			
Tratamento Atual	não há faturamento		
Tratamento Proposto	sem faturamento		

5.4 - ETAPA C : Propostas de Alocação das despesas dos Centros de Custo não alocadas nas etapas anteriores

Abaixo temos a lista das propostas de rateio por Centro de Custo para o esvaziamento das despesas diretas ou recebidas na Etapa B.

Centro de Custo Faturador	Valor da Despesa	Critério de Alocação	Entidade Receptora
198-DOSI			
Tratamento Atual	Não recebe faturamento/ rateio de outros Centros de Custo.		
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionários	Centros de Resultado
802-Centro de Convenções			
Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionarias	Centros de Resultado.
805-DRH			
Tratamento Atual	Real do mês	volume das	todas as agências

Tratamento Proposto	anterior Real do mês	despesas Qtde de funcionarias	comerciais e câmbio Centros de Resultado.
807-DCG Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionarias	Centros de Resultado.
812-Qualidade Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionarias	Centros de Resultado.
817-Comunicação Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionarias	Centros de Resultado.
821-Divisão Jurídica Tratamento Atual	Real do mês anterior	volume das despesas	todas as agências comerciais e câmbio
Tratamento Proposto	Real do mês	Qtde de funcionarias	Centros de Resultado.
823-Divisão Auditoria			
Tratamento Atual	Real do mês	volume das	todas as agências

Capítulo 5

	anterior	despesas	comerciais e
			câmbio
Tratamento	Real do mês	Qtde de	Centros de
Proposto		funcionarias	Resultado.

6. - DISCUSSÃO DAS PROPOSTAS

Apresentará a discussão de algumas propostas.

6.1 Etapa A (Contas Centralizadas)

6.1.1 Despesa de Aluguel:

Aluguel de mercado para todos os Centros de Responsabilidade. mesmo os que possuem aluguel real.

Problemas : Centros de Responsabilidade em que o administrador negocia o aluguel pode ser prejudicado se o valor de mercado calculado pelo sistema for maior que o pago.

Vantagens: Homogeneidade de critério. Trazer todos os Centros de Responsabilidade no mesmo patamar de aluguéis, como se todos comessem a pagar aluguel na mesma data.

6.2 Treinamento Formação Profissional :

As despesas com passagens e ajuda de custo serão alocadas ao Centro de Responsabilidade.

Problemas : Um Centro de Responsabilidade localizado a grande distância de São Paulo (onde são realizados os cursos ministrados pelo banco) pode ser prejudicado ou até diminuir o envio de funcionários para cursos. Sendo que o contrário pode também acontecer em relação aos Centros de Responsabilidade localizados em São Paulo.

Vantagens : Pode ser otimizado o envio de funcionários para cursos, tendo em vista que todos os Centros de Responsabilidade serão responsáveis por suas despesas.

6.3 Proventos - Perdas em Processos Trabalhistas :

A proposta é de continuar alocada no Centro de Custo Administração, por não ser gestionável pela entidade.

Deve ser avaliado se deve ser despesa da Administração ou do Centro de Responsabilidade responsável por estes tipos de processos.

6.4 Etapa B (Conjunto de Despesas Próprias de Centros de Custo)

6.4.1 CENTROS de Custo Prédio:

Os Centros de Custo Prédio possuem regras de alocação diferentes :

1. Para os Centros de Custo Prédio do Setor Comercial o faturamento das despesas é proporcional à quantidade de funcionários.
2. Para os Centro de Custo Prédio Miami, Eluma e CA, cada tipo de despesa possui faturamento equivalente à sua tipologia. Por exemplo : Despesas com telefonia é proporcional à quantidade de ramais.

Sendo as despesas dos Centros de Custo Prédio semelhantes a princípio as regras de faturamento deveriam ser iguais.

6.4.2 Regras de alocação proporcionais à quantidade de funcionários e quantidade de gerentes :

Estas regras foram adotadas pelos Centros de Custo do Comercial, para alguns da Estrutura e como critério de rateio, na etapa C.

Se é intenção incentivar os Centros de Responsabilidade a reduzirem seus gastos com pessoal seria mais eficiente, em termos de redução de despesas, um critério proporcional a folha de pagamento dos Centros de Responsabilidade.

6.4.3 Departamentos Centralizados :

Os departamentos centralizados efetuam despesas para outros Centros de Resultado no que se refere a processamento de operações, a regra de alocação adotada foi proporcional à quantidade de funcionários.

Seria mais coerente a alocação ser proporcional à quantidade de clientes.

6.4.4 Centro de Custo Francred :

O critério adotado é proporcionalizar as despesas deste Centro de Custo em relação à quantidade de gerentes. Sendo que a carteira de operações da Francred composta de produtos para pessoa física e para pessoa jurídica, as despesas deveriam ser separadas de acordo com o tamanho da carteira e depois faturadas proporcionalmente à quantidade de gerentes.

6.4.5 Crédito Imobiliário :

Não há faturamento uma vez que no PNB (índice 1,5%) estão inclusas as despesas com o produto Poupança. Se for relevante, o valor desta despesa, deveria ser apurado separadamente e alocado através do Sistema de Faturamento.

6.4.6 Centro de Convenções :

O critério é alocar aos utilizadores tendo em vista o período de 8 horas de utilização.

Se for utilizado mais que oito horas será faturado proporcionalmente a este período.

Mas se as oito horas não forem utilizadas, as despesas equivalentes à diferença ficará no próprio Centro de Custo.

Deve ser analisado se é correto.

6.4.7 Qualidade :

Será alocado proporcional a quantidade total de funcionários dos Centros de Responsabilidade.

Deve ser analisado se o correto seria alocar proporcional aos funcionários que estão em curso ou dentro do processo de Qualidade.

7. - CONCLUSÃO

Será apresentado uma análise dos objetivos alcançados pelo trabalho, bem como os benefícios gerados pela nova forma de alocação proposta.

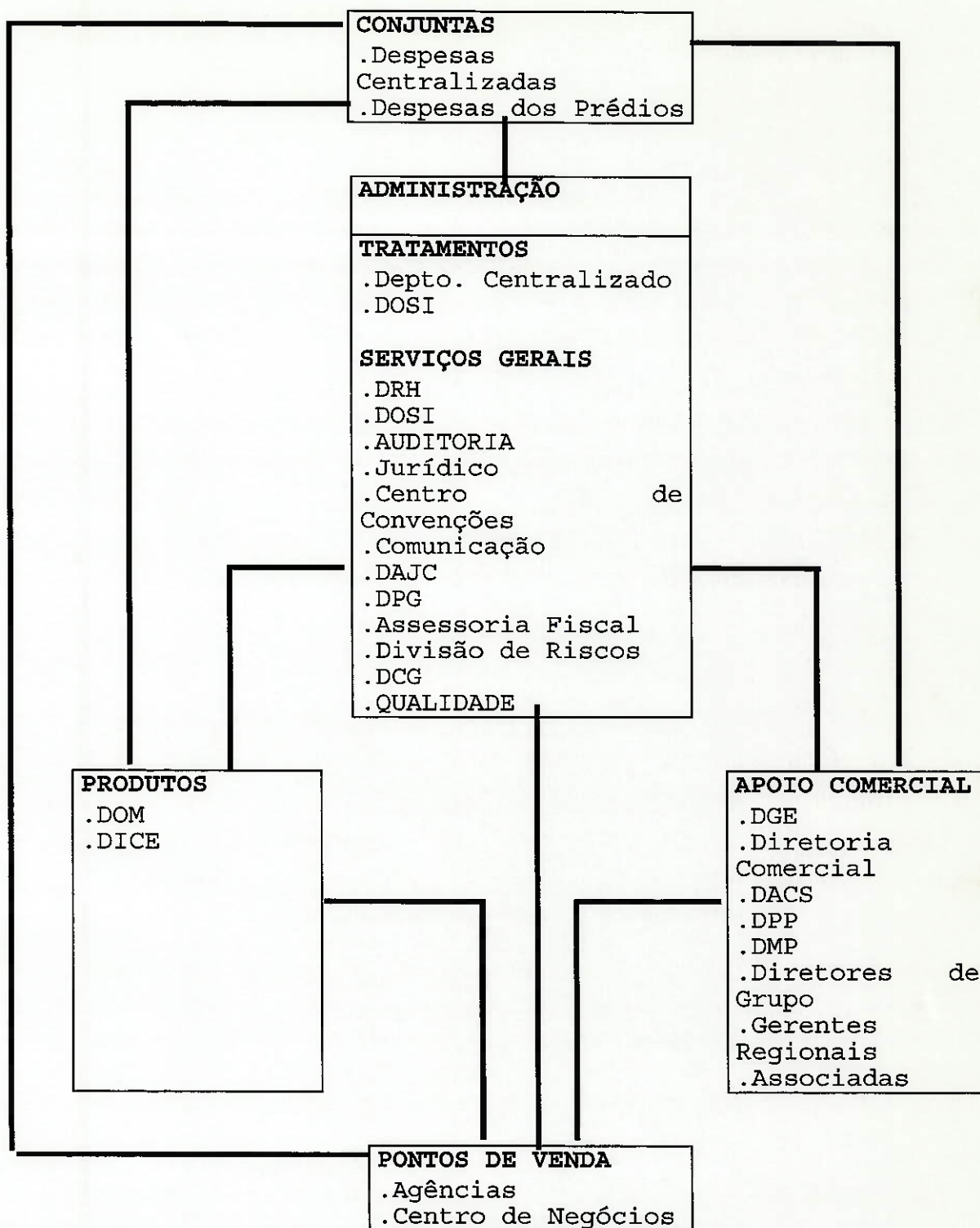
CONCLUSÃO

Os objetivos aos quais o trabalho se propõe a atingir são os seguintes:

- Criação de uma nova metodologia de critérios de alocação de custos e despesas no banco.
- Extensão das alocações até os níveis finais, passando por todos os centros de resultado e chegando até os pontos de venda, que são as agências e os centros de negócios.

Pela análise dos objetivos propostos, juntamente com os resultados alcançados, principalmente, no capítulo 5, verifica-se que o trabalho atingiu satisfatoriamente as metas pretendidas inicialmente.

O primeiro grande passo foi atingido na construção da hierarquia que serviu de base para o processo de alocação das despesas gerais e dos centros de custos para todos os níveis da estrutura do banco, chegando até os centros de negócios e pontos de venda. Essa hierarquia (mostrada abaixo) foi construída de tal forma que à medida que se desce em sua estrutura, mais próxima e mais participativa a estrutura é de um centro de negócio ou ponto de venda.



Na maneira em que foi apresentada a nova forma de alocação, ficou clara a mudança proposta, mostrando a situação atual, a proposta feita e a participação da despesa no total de seu grupo. Veja abaixo o exemplo.

4. Benefícios - RECREAÇÃO (Brinquedos e Enxovais):

Percentual de participação no Agrupamento de Despesas de Pessoal : 0,02%

Descrição :

Despesa com compra de Brinquedos (festa do final do ano) e Enxovais (funcionárias grávidas)

Tratamento Atual :

Alocação pelo valor real da despesa ao Centro de Custo Administração.

Tratamento Proposto :

Valor : Despesa Real (apurada na data da compra)

Critério de Alocação : quantidade de funcionários da entidade.

Entidades Receptoras : entidades do BANCO que efetuaram a despesa.

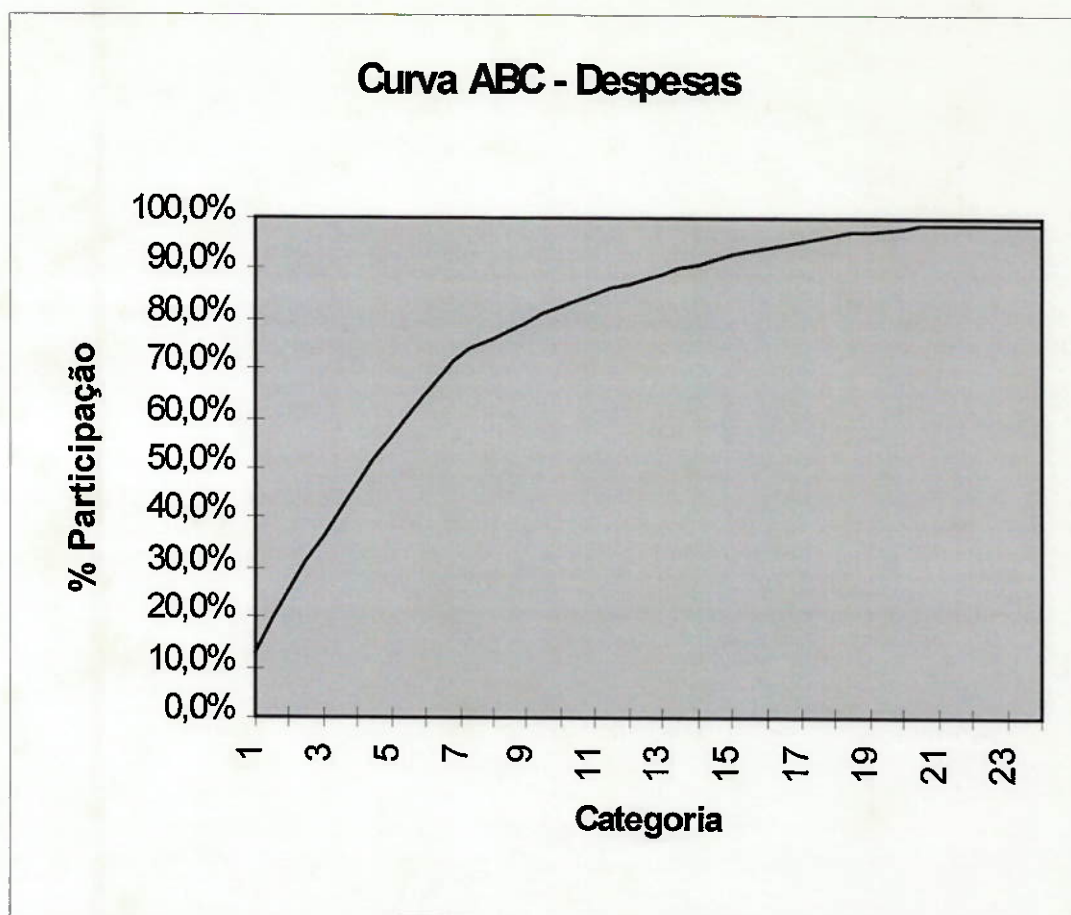
Limitações/Observações : Devido à irrelevância do valor a alocação proposta é pela quantidade de funcionários das entidades ao invés de ser pela quantidade de funcionários utilizadores da despesa.

Finalmente, após a Etapa A do projeto, que tratou das propostas de alocação das contas de despesas centralizadas, chegou-se ao outro objetivo do trabalho que foi, através de

Capítulo 7

propostas de alocação das despesas próprias dos centros de custos, chegar às áreas descritas na hierarquia mostrada acima. Um outro benefício trazido pelo trabalho foi a possibilidade de se enxergar a distribuição das despesas dentro da estrutura, como se pode ver abaixo:

Número	Categoria	%
1	TRANSPORTE DE MALOTES E LEASING	13,2%
2	ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DOAÇÕES	12,0%
3	CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS	11,2%
4	COMPRA DE MATERIAIS	10,0%
5	SERVIÇOS DE TERCEIROS	9,9%
6	PREVIDÊNCIA	8,3%
7	SERVIÇOS BANCÁRIOS	8,2%
8	DESPESAS DE ALUGUÉIS	3,3%
9	PERDAS EM PROCESSO TRABALHISTA	3,1%
10	ENCARGOS SOCIAIS	3,0%
11	DESPESAS DE VIAGEM	2,4%
12	REQUISIÇÕES AO ALMOXARIFADO	2,1%
13	RECRUTAMENTO	2,0%
14	DESPESAS COM FRETES	1,8%
15	PROVISÃO DE DESPESAS	1,8%
16	TRANSFERÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	1,7%
17	SERVIÇOS DE COMPENSAÇÃO	1,3%
18	FORMAÇÃO INCENTIVADA	1,2%
19	INDENIZAÇÕES	0,9%
20	TREINAMENTO	0,7%
21	MÉDICO	0,3%
22	SEGURO DE VIDA	0,2%
23	AUXÍLIO FUNERAL e AUXÍLIO DOENÇA:	0,2%
24	RECREAÇÃO	0,1%



8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços.** 7.ed. Rio de Janeiro, Quality Mark, 1995.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 4.ed. São Paulo, Atlas, 1994.

HASTINGS, D. **Sistemas de custos bancários.** São Paulo, IBCB, 1986.

LAMY, R. **Custo de produtos e serviços bancários.** São Paulo, IBCB, 1987.

THIELE, M. **Activity based costing: um projeto piloto.** São Paulo, EPUSP (Trabalho de formatura), 1992.