

**Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo**

Departamento de Engenharia de Produção da Universidade
de São Paulo

Trabalho de Formatura

**Projeto de um Sistema de Custeio em
uma Instituição Financeira**

Eduardo Toshio Fukunaga

Orientador: Israel Brunstein

1998

*K 1998
F 955 P*

Agradecimentos

O Autor gostaria de expressar seus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho:

- À minha família que sempre me apoiou em todos os momentos da minha vida;
- Ao prof. Israel Brunstein pela orientação deste trabalho, pelos ensinamentos preciosos e acima de tudo pela amizade;
- Ao Marcos A.F. Zoni, pela oportunidade de estágio, pela ajuda nos momentos mais difíceis e pela amizade;
- Aos colegas da área de Cost & Budget, que sempre me ajudaram no decorrer do ano: Roberto Gomez, João Carlos Cassandro, e Marcelo Imori Laura K. T. Camargo;
- A todos os colegas da controladoria pelo ambiente de trabalho que se formou nos últimos meses: Andrea's, André's , Pedro's, Furuta, Renatinho, Mário, Ercília, Daniel, Gustavo, Márcio, Elder, Regina, Angela, Ferreira, Rubens, Gabrielli, Cesar, Estela, Eliza, Paulo, Claudete, Kátia, Simone, Cássio Birque, Eduardo Soares, Newton, Corradini, João Cassagrande, Cavalcanti, Rosângela, Rodrigo, Gabriela, Danilo, Denise, Ulisses e Marcelo.
- A todas as pessoas das áreas com quem temos contato diário e que nos fornecem informações preciosas: Andrea Luz, Juliana Rios, Gisele Jorgetti, Geraldo T. Leite, Paula S. Leite, Ana Claudia N. Fontolan, Cris Oyakawa, Cristiane M. Gonçalves, Alexandre Morales, Sandra Pereira, Alessandro R. Sanchez, Luis Urbano, José Luis de Camargo e Luis Paulo T.Kawakami;
- Ao Loguini por confiar no projeto, e à equipe de trabalho dos últimos meses: Marta Cosimo, Yoshinori Endo, José Eduardo Bagaiollo e Mônica Bulsch;
- A todos os colegas da POLI, por todos estes anos de convívio, nos quais aprendemos um pouquinho sobre a vida: Adriana, Alcides, Barbara, Carol, Chandra, Daniel, Fê's, Guiga, Leo, Índio, Naka, Reinaldo, Helena, Maradei, Luciana's , Doi, Marcel, Teo, João, Mário, Melissa, Mai, George, Rodrigo, Pedro e Sylvio.
- Aos amigos: Márcio , Luciana, Bruno, Leo, Daniel e Jefferson.

1 – INTRODUÇÃO.....	6
1.1 – A EMPRESA.....	6
1.2 – O ESTÁGIO	12
1.2.1 – <i>A organização do trabalho.....</i>	12
1.3 – O TRABALHO DE FORMATURA	13
2 - A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CUSTEIO	16
2.1 – CUSTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA – VISÃO ESTRATÉGICA	17
2.2 – CUSTOS PARA OPERAÇÕES E CONTROLE FINANCEIRO.....	19
2.3 – CUSTOS DENTRO DA MISSÃO DA ÁREA	19
2.4 – A CONTABILIDADE DE CUSTOS	20
2.5 – ERROS NA TENTATIVA DE REDUÇÃO DE CUSTOS	21
2.5.1 - <i>Erros com alocações</i>	22
2.5.2 - <i>Erros com avaliação da capacidade instalada</i>	23
2.6 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES	23
2.7 – CONSIDERAÇÕES SOBRE SISTEMAS INTEGRADOS DE CUSTEIO	24
3 – O SISTEMA DE CUSTEIO ATUAL DA EMPRESA	26
3.1 – O SISTEMA CONTÁBIL.....	29
3.1.1 – <i>Considerações sobre o sistema contábil</i>	29
3.1.2 - <i>O Funcionamento do sistema contábil</i>	31
3.2 – O PROCESSO DE APURAÇÃO DE DESPESAS DIRETAS.....	32
3.2.1 – <i>O sistema de Contas a pagar.....</i>	33
3.2.2 – <i>O sistema de Recursos Humanos.....</i>	34
3.2.3 - <i>O processo de alocações.....</i>	35
3.2.4 – <i>O sistema gerencial (MS).....</i>	36
3.2.6 - <i>O sistema de Despesas EOL (Expenses On Line).....</i>	39
3.3 – DEFINIÇÕES SOBRE O MODELO DE CUSTOS DA EMPRESA	40
3.3.1 – <i>Segmentos de mercados e categorias de custos.....</i>	40
3.3.2 – <i>As time sheets</i>	41
3.3.3 – <i>O Overhead</i>	42
3.3.4 – <i>Demonstrativo por agências.....</i>	43
3.4 – O PROCESSO DE APURAÇÃO DE CUSTOS	45

4 – ANÁLISE DO SISTEMA DE CUSTOS ATUAL, DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS E CONSIDERAÇÕES NO PROJETO DO NOVO SISTEMA DE CUSTEIO	49
4.1 – ANÁLISE DO SISTEMA ATUAL	49
4.1.2 – Deficiências do sistema de custeio atual.....	50
4.2 – VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ABC	54
4.2.1 – Utilização do ABC em empresas de serviços.....	55
4.2.2 – Utilização do ABC em instituições financeiras	56
4.2.3 – Considerações sobre o ABC na empresa.....	57
4.2.4 – O Projeto Piloto do ABC.....	58
4.2.5 – Sistema de informações para o ABC.....	58
4.2.6 – Manutenção do sistema ABC.....	59
4.3 – CONCLUSÕES E AVALIAÇÕES SOBRE O PROJETO DO NOVO SISTEMA DE CUSTEIO.....	59
5 - IMPLANTAÇÃO DO ABC: PROJETO PILOTO.....	62
5.1 – OBJETIVOS, DELIMITAÇÕES E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS	62
5.1.1 – Objetivos	62
5.1.2 – Delimitações.....	63
5.1.3 – A equipe do projeto	63
5.1.4 – Seleção de alternativas	63
5.2 – OS PRODUTOS DO PROJETO PILOTO	66
5.2.1 – O Produto Asset Management	66
5.2.2 – O Produto Trade Finance.....	68
5.3 – O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	70
5.3.1 – Mapeamento do processo	71
5.3.2 - Levantamento das atividades, dos tempos e dos drivers.....	72
6 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM O PILOTO	78
6.1 – O LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES	78
6.2 – DEFINIÇÃO DOS DRIVERS	81
6.3 – A SINCRONIA COM OS OBJETIVOS DAS ÁREAS	83
6.4 – AVALIAÇÃO NOS NÚMEROS OBTIDOS	84

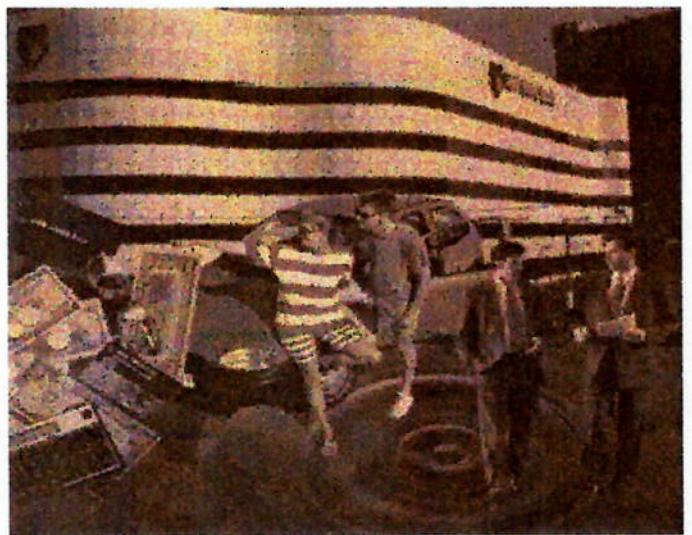
7 – ELABORAÇÃO DO NOVO MODELO DE CUSTEIO COM APLICAÇÃO DO ABC	86
7.1 – OBJETIVOS	87
7.1.1 – Produtos e categorias trabalhadas	88
7.1.2 – Nível de Detalhamento	89
7.1.3 – Custo por cliente	89
7.1.5 – Implantação em outros produtos - possibilidade de reprodução	90
7.1.6 – Os indicadores GROS e NROS	91
7.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROJETO PILOTO DA VRM	92
7.2.1 – Aproveitamento do material já levantado	92
7.2.2 – Falhas no projeto piloto	92
7.3 – RECURSOS DISPONÍVEIS	93
7.3.1 – Os “patrocinadores” do projeto	93
7.3.2 – A equipe de acompanhamento	94
7.4 – AS REUNIÕES	95
7.5 – SIMULAÇÕES DOS DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	96
7.5.1 – Simulação para avaliar o impacto do custo padrão orçado	96
7.5.2 – Simulação para avaliar a capacidade instalada	97
7.6 – OBTEÇÃO DOS PRIMEIROS VALORES	100
7.6.1 – Definição das atividades	101
7.6.2 – Definição dos drivers utilizados	101
7.6.3 – Custo padrão com valores atuais	104
7.6.4 – Custo padrão orçado	106
7.6.5 – Diferenças entre custo padrão e custo real	107
7.7 – ANÁLISE FUNCIONAL	110
7.7.1 – A manutenção do processo	110
7.7.2 – A integração com as bases já existentes	111
7.7.3 – Facilidade na distribuição das informações	112
7.7.4 – Possibilidade de melhorias	112
8 – CONCLUSÕES	114
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXOS	120

Tabelas e Figuras elaboradas totalmente pelo autor (com exceção daqueles indicados na própria Figura)

FIGURA 3.2 – FORMATO DA MATRIZ DE RESULTADOS	28
TABELA 3.1 – EXEMPLO DE CONTAS COSIF	29
TABELA 3.2 – RELACIONAMENTO COSIF X CBK.....	30
FIGURA 3.3 – ESQUEMA DE DESPESAS DIRETAS	32
TABELA 3.3 – CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO	35
FIGURA 3.9 – PROCESSO DE APURAÇÃO DOS CUSTOS.....	45
TABELA 3.4 - RESULTADO DO MPC	46
QUADRO 5.1 – COMPARAÇÃO ENTRE CUSTO PADRÃO E CUSTO REAL	64
TABELA 5.2 – PRODUTOS <i>TRADE FINANCE</i>	69

Tabelas e Figuras elaboradas parcialmente pelo autor ou de autoria da empresa (com exceção daqueles indicados na própria Figura)

TABELA 3.3 – RELAÇÃO DE INTERFACES DO SISTEMA GL.....	31
FIGURA 3.4 – NOTA PARA REEMBOLSO	33
FIGURA 3.5 – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA MS	36
FIGURA 3.6 – TELA DE EMISSÃO DE RELATÓRIOS DO MS	37
FIGURA 3.8 – TELA DO EOL.....	39
TABELA 7.1 - LISTA DE ATIVIDADES.....	102



**Capítulo 1 – Neste capítulo é feita
uma introdução sobre a empresa, o
estágio e o trabalho**

1 – Introdução

O objetivo deste trabalho é analisar o sistema de custos de uma instituição financeira, constatar quais são as deficiências do sistema atual, analisar os resultados da tentativa de implantação do sistema de custeio baseado em atividades (ABC), levantar as necessidades de informação das áreas gerenciais e propor um novo modelo de custeio.

O autor passou boa parte do tempo de desenvolvimento do trabalho acompanhando o processo de apuração de despesas diretas, que servem de entradas para o sistema de custeio atual da empresa, sendo de fundamental importância compreender todo esse processo e suas peculiaridades para se atingir um bom resultado no modelamento do novo sistema de custeio.

O modelo proposto aqui, deverá estar sendo implantado na empresa em caráter experimental dentro dos próximos meses com dois produtos escolhidos, e dependendo dos resultados será expandido para todos os produtos da empresa.

1.1 – A Empresa

O trabalho foi desenvolvido junto ao ABN AMRO Bank Brasil. Apesar de não ser de conhecimento do grande público, o ABN está presente no Brasil desde o começo do século XX. Com o objetivo principal de financiar as exportações brasileiras de café, o ABN AMRO Bank, sob a denominação Banco Holandês da América do Sul abriu, em 1917, os seus dois primeiros escritórios no Brasil. Eles foram instalados no Rio de Janeiro (RJ) e em Santos (SP). E em 1919, o Banco abriu seu primeiro escritório na cidade de São Paulo.

O ABN acompanhando a política de substituição de exportações, acabou especializando-se em operações de câmbio e de crédito a médio prazo. Em 1933, com a efetivação de um processo de união com outra instituição financeira holandesa, o Banco Holandês passou a chamar-se Hollandsche Bank-Unie (HBU). No Brasil, adotou-se a denominação Banco Holandês Unido (BHU).

Em 1962 o Banco Holandês Unido inaugurou uma nova filial, na cidade de Salvador (BA). Em 1963, comprou 50% das ações da Companhia Aymoré de Crédito, Investimento e Financiamento, o braço financeiro do grupo Moinho Inglês, fabricante dos biscoitos Aymoré.

Acompanhando as reformas do sistema financeiro, em 1967, a Companhia Aymoré transformou-se em um banco chamado Banco Aymoré de Investimento S.A., que foi comprado integralmente pelo BHU em 1970.

Em 1988, uma das mais importantes reformas dos sistema financeiro instituiu o banco múltiplo. Assim, o BHU pôde incorporar todas as suas atividades em uma empresa com administração única e forte base de capital. Também em 1988 que o Banco Central amenizou as restrições que fazia à atuação dos bancos estrangeiros. O BHU alterou sua denominação para Banco Holandês S.A. e abriu novos escritórios em Blumenau (SC), Novo Hamburgo (RS), Olinda (PE) e Campinas (SP).

Na época do plano Real, o Banco Holandês acompanhou a matriz e adotou o nome internacional da instituição: ABN AMRO Bank. O Banco mudou sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo e iniciou uma série de mudanças.

Em 1994, o ABN AMRO Bank - Brasil obteve o maior lucro de sua história e o terceiro maior de toda rede mundial da Organização. Este recorde de lucratividade se repetiu em 1995 e 1996 resultando em investimentos na área de tecnologia, em novos escritórios e em recursos humanos. O quadro de funcionários do ABN AMRO Bank - Brasil cresceu mais de 25% e a sua rede de escritórios já chega a 50 em todo país.

Atualmente o ABN AMRO Bank - Brasil conta com mais de 2600 funcionários e uma rede de escritórios espalhados por todo país, num total de aproximadamente 100.000m² entre escritórios e agências. Apesar da maior parte de suas receitas serem provenientes do segmento de Consumer Banking (em especial o Crédito Direto ao Consumidor – CDC), o banco atua fortemente nos segmentos de *Trade Finance*, *Corporate Banking* e recentemente na área de *Asset Management*.

Uma característica da empresa é velocidade com que as mudanças se efetuam, e o rápido crescimento de suas atividades. Em 1993, os ativos do banco giravam em torno de US\$ 230 bilhões¹, e em 1997 eles atingiram a casa US\$ 500 bilhões de dólares².

¹ ABN-AMRO Bank – *Um banco com uma visão global*

² Revista *The Banker* – Julho de 1998

Ainda em julho de 1998 o ABN declarou o interesse em adquirir 40% das ações das empresas do Grupo Real, sendo realizado um processo denominado de *due diligence*, para avaliação destas empresas. O negócio foi concretizado no final de outubro, sendo que inicialmente os dois bancos continuam operando separadamente.

O organograma do banco foi alterado três vezes durante o ano 1998 caracterizando, mais uma vez, a velocidade com que as mudanças estão sendo implantadas.

No início de 1998 a controladoria que antes ficava dentro da área de Operações & Control, ganhou autonomia sendo criada uma diretoria própria e inclusive mudando fisicamente de lugar. Também foi criada uma empresa para o *Asset Management* para ratificar o caráter de segregação entre suas operações e as operações do banco.

Em novembro de 1998 houve uma reorganização, em função da participação do ABN no leilão do Bandepe, o diretor da controladoria assumiu a área de Operações, consolidando as duas áreas novamente.

Apesar de estarem sob a mesma direção, e de compartilharem diversas informações, as áreas de Operações e *Financial Control* são bastante distintas, operando independentemente.

São apresentados os organogramas em cada uma das datas, e o organograma específico da área em que o trabalho foi desenvolvido. A própria área também passa por um processo de reestruturação, sendo que no final de 1998 foram criadas diversas sub-áreas, afim de se facilitar a apuração de custos. (Fig 1.1 a 1.3)

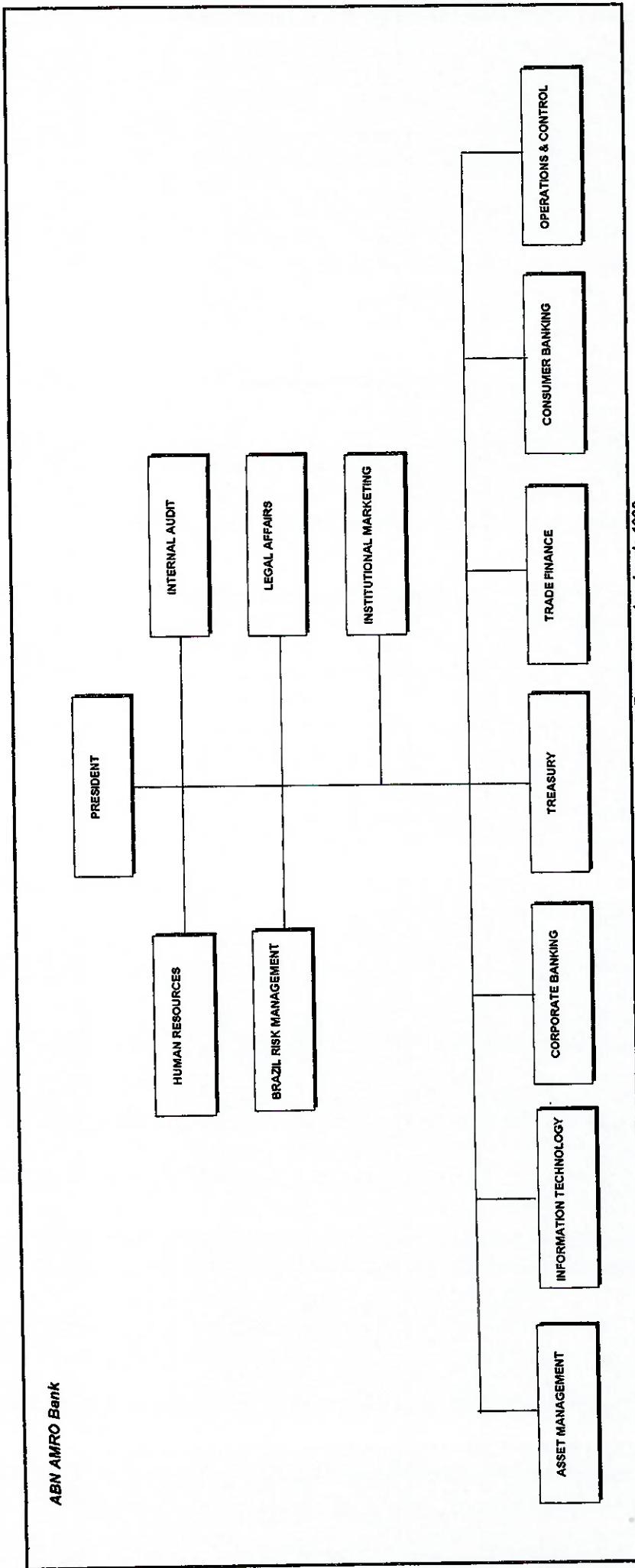


Fig. 1.1 - Organograma da Empresa em Janeiro de 1998

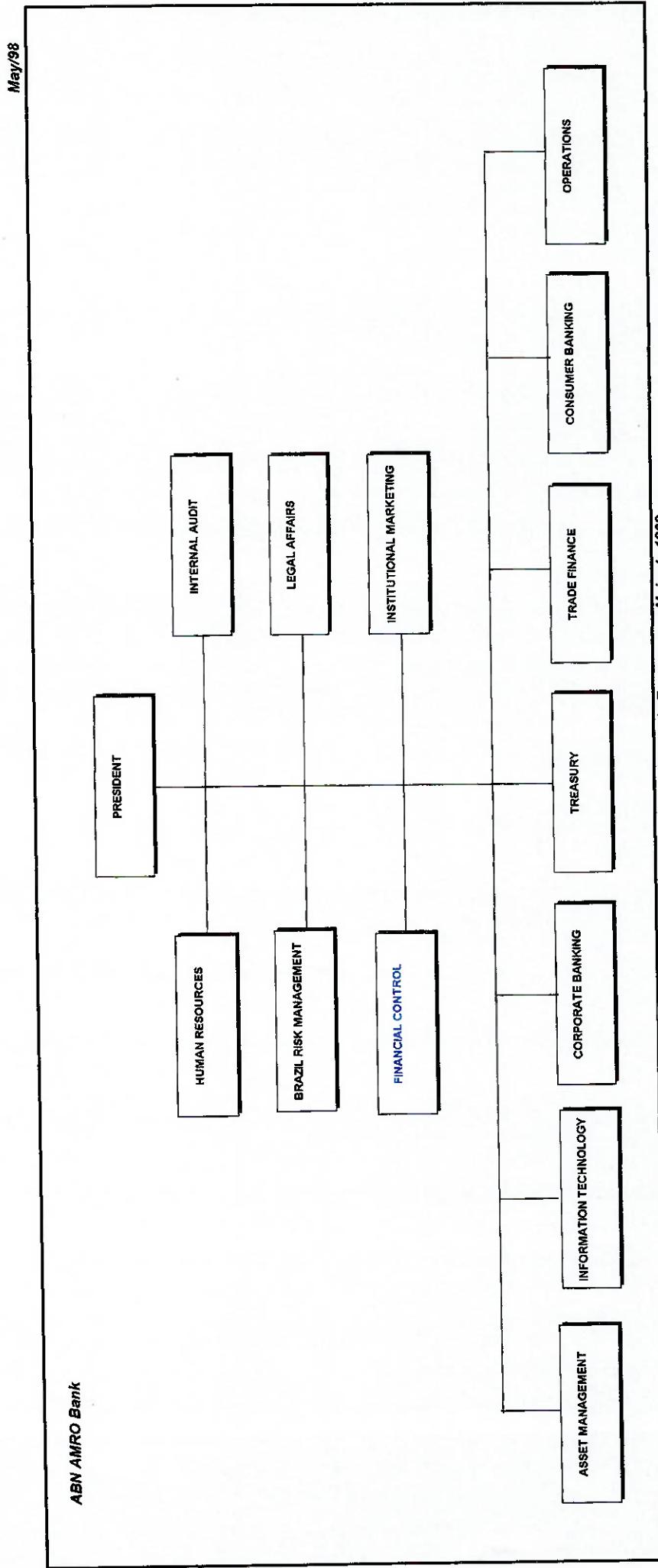


Fig - 1.2 - Organograma da Empresa em Maio de 1998

May/98

Financial Control

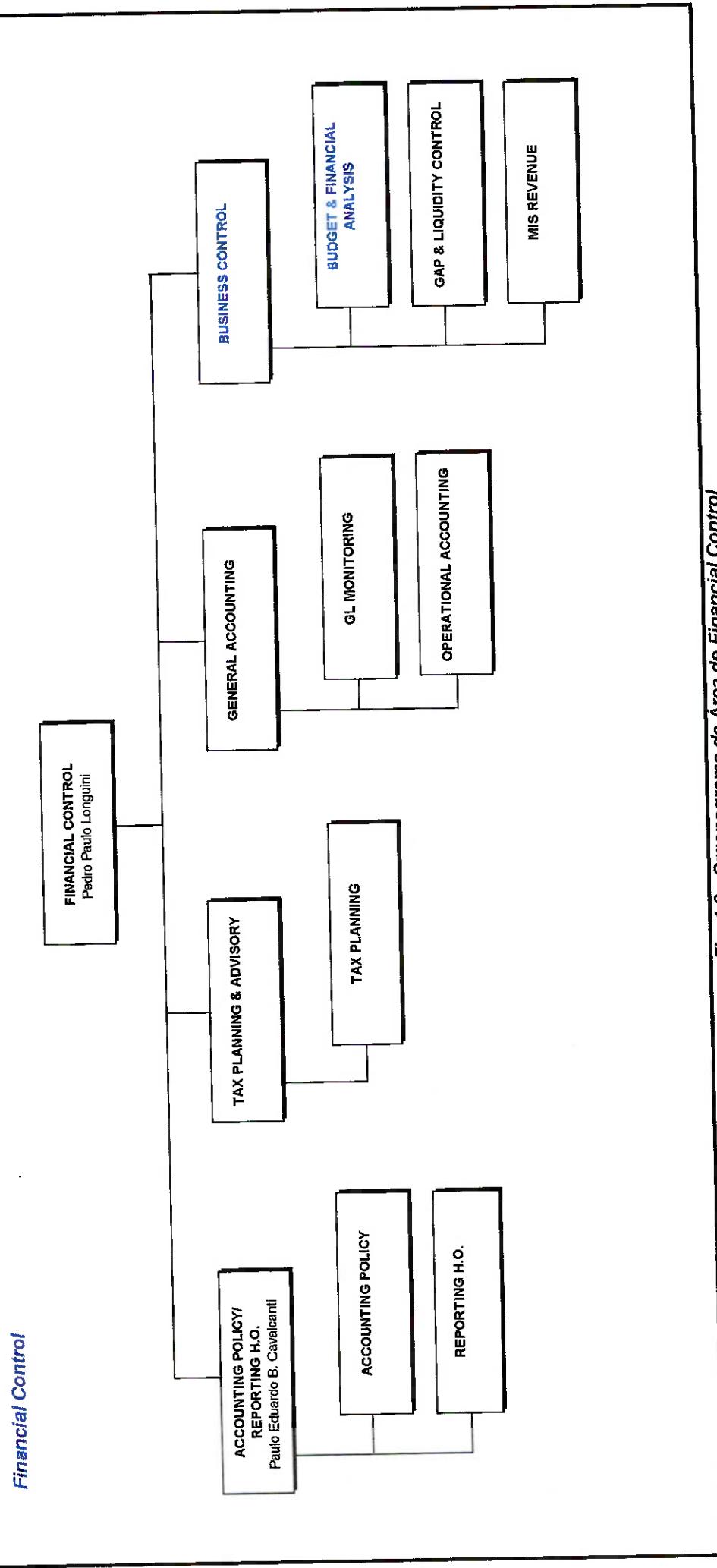


Fig. 1.3 - Organograma da Área de Financial Control

1.2 – O estágio

O estágio foi desenvolvido dentro da área de Financial Control (Controladoria), mais especificamente dentro da área de Business Control no setor de Cost & Budget.

A Controladoria do ABN é responsável por todas as informações contábeis e gerenciais do banco, sendo da maior importância a velocidade e a acurácia com que as informações chegam aos níveis gerenciais.

Para um conhecimento maior do processo de custeio do banco, inicialmente o estágio ocorreu na área de despesas diretas, sendo que após este período, começou a ser desenvolvido o trabalho de custeio.

Uma coisa interessante do estágio é que a controladoria toda passa pelo processo de fechamento, o qual demanda um trabalho intenso de aproximadamente duas semanas por mês. E paralelamente aos fechamentos vão sendo tocados os projetos, que visam melhorar não só o processo operacional, mas a qualidade da informação que está sendo gerada.

Em outras palavras, existe uma parte do mês na qual os funcionários se vêem envolvidos com a parte operacional de gerar números e relatórios, e na outra parte existe a possibilidade de se trabalhar na melhoria dos processos, na análise qualitativas das informações que estão sendo geradas e principalmente na necessidade das áreas às quais a controladoria presta suporte.

Algo que deve ser observado é que houveram profundas alterações na empresa e na área, tendo estas alterações impactos diretos sobre o estágio, e o trabalho desenvolvido. A grande velocidade de mudanças por vezes prejudicou o desenvolvimento do trabalho, porém o fato do autor ter passado por diversas situações diferentes foi fundamental para a compreensão do problema, e a elaboração do projeto final.

1.2.1 – A organização do trabalho

Antes de começar a descrever a idéia geral do trabalho é interessante fazer um breve relato sobre o espaço físico, a organização do trabalho dentro do ABN e mais especificamente dentro da área onde o trabalho está sendo realizado, o Financial Control.

A Matriz do ABN conta hoje com um prédio de 5 andares, mais 2 andares alugados num prédio em frente, destinados a alocar o pessoal de IT (Information & Technology). Estes dois prédios totalizam uma área total de mais de 10.000 m².

As diretorias são muito bem delimitadas fisicamente e em geral não há divisórias entre os trabalhadores, com exceção das salas dos diretores, ou salas para reunião.

Com exceção das áreas de Operações e das Agências do Consumer Banking, o trabalho em geral é realizado por grupos de trabalho. Os grupos tem um objetivo bem definido, porém as áreas de suporte têm uma grande dificuldade em mensurar sua própria performance.

1.3 – O Trabalho de Formatura

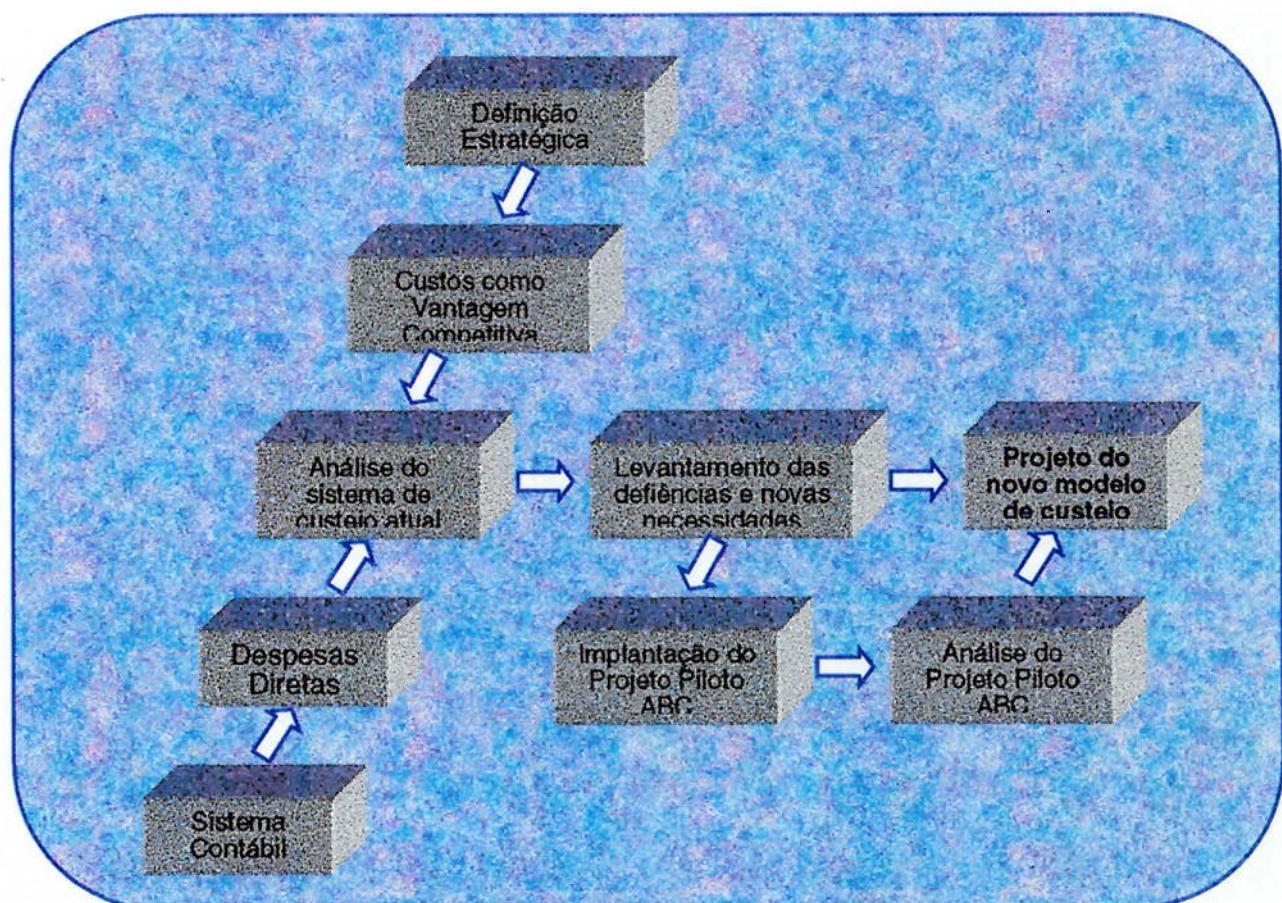


Fig 1.5 – Esquema do desenvolvimento do TF

O enfoque do trabalho é o estudo e a implantação de um sistema de custeio baseado em atividades aplicado a uma instituição financeira com a finalidade de possibilitar a análise de seus produtos, buscando um resultado por segmentos de negócios, clientes e canais de distribuição.

Existe uma grande dificuldade nas instituições financeiras de se conseguir alocar corretamente os custos indiretos aos produtos que elas vendem. Por medida de simplificação, a maioria delas acaba por adotar algum critério de rateio que aloca erroneamente os custos, sacrificando a rentabilidade de alguns produtos em benefício de outros.

Além disto os métodos atuais não conseguem trazer o resultado dos produtos por segmento de negócio, por clientes e por canal de distribuição, que serão importantes para o cálculo de *Net Return Over Solvency* (vide capítulo 7), deixando os níveis gerenciais com falta de informações, ou pior, com informações erradas na hora de tomar decisões. Entende-se por canal de distribuição dentro do banco, as diferentes maneiras de contato com os clientes: agências, ATM's, telemarketing, Internet, etc.

Foi contratada uma consultoria, que auxiliou na implantação de um projeto piloto para a utilização da metodologia ABC em dois produtos do banco. Porém, os resultados não foram satisfatórios, devido a problemas que serão explicitados mais adiante.

A partir destes resultados a idéia do trabalho foi redirecionada para projetar o modelo de um novo sistema de custeio para o banco, aplicando o sistema ABC e aproveitando a experiência obtida com o projeto piloto, adotando uma visão de longo prazo, ou seja considerando o posicionamento estratégico da empresa, mas levando em consideração a viabilidade em ser implantada a curto prazo.

Analisando a Fig. 1.1 pode-se fazer uma analogia a um ciclo PDCA no qual o *Plan* seria o equivalente ao levantamento da necessidade das informações, o *Do* seria o equivalente ao projeto piloto do ABC, o *Control* corresponderia a avaliação dos resultados obtidos e o *Act* seria o projeto do novo sistema de custeio.



**Capítulo 2 – Neste capítulo é
analisada a importância de um
sistema de custeio**

2 - A importância do Sistema de Custo

O sistema de custo desempenha um papel fundamental para as empresas pois fornece as informações que serão utilizadas para a formulação de estratégias e tomada de decisões pelas áreas de negócios, e também pelas áreas de operações e controle, que estarão monitorando estes custos, e reavaliando continuamente seus processos a fim de aumentar a sua eficiência operacional e atingir os custos alvos exigidos pelo mercado.

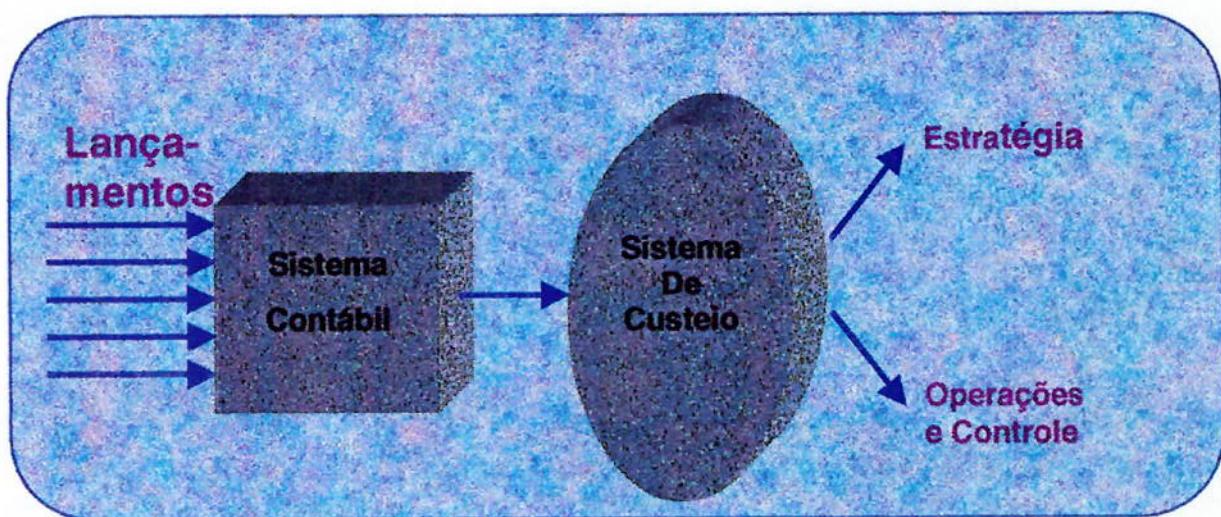


Fig. 2.1 – Fluxo de informações de um sistema de custo

Uma função importante do sistema de custo de uma empresa é conseguir distribuir corretamente os custos indiretos aos produtos. Os custos diretos são facilmente identificados, porém os custos indiretos muitas vezes são rateados por critérios que não refletem a quantidade de recursos consumidos para a geração do produto.

Duas considerações devem ser feitas no projeto de um sistema de custo: a distorção das informações e o balanço entre os benefícios e o custo da informação. O sistema de custo deve prever o mínimo de distorções possível, porém deve ser feito um balanço entre a acurácia da informação e ganho que ela proporciona.

2.1 – Custos como vantagem competitiva – visão estratégica

Existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar outras empresas: a liderança no custo total, a diferenciação, e o enfoque em algum nicho de mercado.³

A liderança no custo total se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, a qual consiste em atingir a liderança através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

A liderança no custo exige investimentos para ganhos de escala, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade dos serviços prestados, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média do setor apesar da presença de intensas forças competitivas. A liderança no custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto

³ Porter, Michael – “Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”

em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas, no caso de uma instituição financeira ao custo da captação de recursos. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a operação, estudando novos canais de distribuição. A manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume.

Por sua vez, a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Este reinvestimento pode mesmo ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

Ainda, a melhor avaliação dos custos permite que haja um melhor planejamento no projeto de novos produtos para a empresa. A avaliação do valor mercadológico e dos "custos de fabricação" é extremamente complexa para uma empresa de serviços. Porém, através de um sistema de custeio eficiente, é possível saber quais os custos padrões de algumas atividades e basear o projeto de novos produtos nesses valores. Isto permite que a empresa se posicione melhor estrategicamente em determinados segmentos de mercado.

2.2 – Custos para operações e controle financeiro

Uma das funções do sistema de custeio é prover informações periódicas para a avaliação financeira da performance dos produtos de uma empresa. Os sistemas de custos tradicionais estabelecem quantidades e preços padrões para materiais e mão-de-obra e alocam os custos gerenciais para os departamentos baseado no trabalho realizado. E a cada mês são comparadas as variações entre os custos, e quantidades reais, com as quantidades e custos orçados.

O sistema de custeio deve ser capaz não apenas de apurar os custos de um determinado produto, mas conseguir determinar quais as partes do processo que estão causando impacto no custo total do produto, permitindo o controle do processo e direcionando a responsabilidade para o gestor do centro de custo.⁴

2.3 – Custos dentro da missão da área

Em meados de 1998 a controladoria do ABN definiu como sendo sua missão básica os seguintes pontos:

- Assegurar aderência às normas definidas pelo órgão reguladores;
- Identificar e prover informações para tomada de decisão.

O primeiro ponto é desempenhado pelas áreas de Accounting Policy, Statutory Reports e Tax Planning & Advisory. Essas áreas são responsáveis por garantir a aderência de todos os processos dentro do banco às normas dos órgãos reguladores.

O sistema de custeio se insere no segundo ponto da missão da controladoria, desempenhando um papel fundamental para que este objetivo seja alcançado.

⁴ Cooper, Robin ; Kaplan Robert S. – *"The design of cost management systems"*

2.4 – A contabilidade de custos

Até a Revolução Industrial no século XVIII só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que foi desenvolvida na era Mercantilista e estava bem estruturada para servir às empresas comerciais.

Para a apuração de cada período, bem como para o levantamento do balanço final, bastava o levantamento dos estoques em termos físicos, já que a sua medida em valores monetários era extremamente simples: o contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias. Fazendo o cálculo basicamente por diferença, computando o quanto possuía de estoques iniciais, adicionando as compras do período e comparando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas, ou seja:⁵

	Estoques iniciais
(+)	Compras
(-)	Estoques finais
(=)	Custo das Mercadorias Vendidas

Com a Revolução Industrial, houve uma necessidade de adaptação da contabilidade comercial para a industrial, onde os valores dos fatores de produção seriam o equivalente às “compras” de uma empresa comercial.

Porém, os modelos tradicionais utilizados para medir a performance financeira das empresas funcionaram bem durante a era industrial, mas agora já não conseguem mais acompanhar a evolução da qualidade das informações que as empresas tanto necessitam. (The Design of cost Management Systems pg 1-5)

A contabilidade de custos surgiu da necessidade da avaliação de estoques, e sendo consequentemente utilizada para demonstrativo de resultados, e portanto para uso externo. A sua concepção não previa gerar informações para duas importantes tarefas: decisão e controle. O sistema de custeio deve suprir os níveis gerenciais para estes possam atingir suas metas.

⁵ Martins, Eliseu – *Contabilidade de Custos* (pag 19-24)

A partir do instante que o fator custo pôde ser utilizado como uma vantagem competitiva estratégica, surgiu a necessidade de um novo enfoque em seu estudo. O sistema de informações, que engloba o sistema contábil e o sistema de custeio, deve ser capaz de reportar não só os resultados, mas conhecer e acompanhar a origem de recursos, ou seja, o consumo de recursos para a geração de determinados produtos. No caso de uma instituição financeira o modelo deverá prever ainda as variações do produto conforme a segmentação de mercado e seu canal de distribuição.

2.5 – Erros na tentativa de redução de custos

Segundo P. J . Kalf, presidente mundial do ABN-AMRO⁶, a filosofia que ele deseja implantar no ABN não é a de “redução” de custos, mas sim a do “gerenciamento” de custos. De nada adiantaria uma redução nos custos se esta implicar num sacrifício ainda maior das receitas.

Diversos erros podem ocorrer na tentativa de redução de custos. O primeiro deles está utilização de informações erradas obtidas pelos sistemas contábeis. Esses erros podem ser provenientes do próprio sistema contábil, ou de uma má interpretação desses números. Por isso é de fundamental importância o conhecimento do sistema contábil, e do sistema de informações gerenciais para o projeto do sistema de custeio.

Existem outros erros bastante comuns cometidos pelas empresas na tentativa de redução de custos, causadas pelos sistemas de custeio que alocam erroneamente os custos indiretos aos produtos, ou que não contemplam informações como capacidade instalada e segmentação de negócios.

¹ ABN-AMRO Bank N.V. – “ABN AMRO Network News nº 30”

2.5.1 - Erros com alocações

Existem dois tipos muito comuns de falhas nas alocações utilizadas pelas empresas que podem gerar distorções nos custo totais dos produtos e consequentemente, levar a erros na tentativa de redução de custos: a alocação com base na MOD (mão-de-obra direta) e alocação com base nos volumes.

- Alocação com base em mão-de-obra

Um exemplo clássico de erros na redução de custos encontra-se em empresas que utilizam a mão-de-obra direta como critério de alocação para os custos indiretos. Provavelmente estes sistemas são originários de produtos que têm como principal fonte de custos a mão-de-obra direta. Se a empresa resolver automatizar determinado processo, por concluir que o custo de MOD é muito alto, estará sobrecregando produtos com pouca ou nenhuma automação e favorecendo produtos cujos processos são muito automatizados e requerem pequena quantidade de mão-de-obra direta.

- Alocação com base em volume

Outro tipo de erro bastante comum em alocação de custo indiretos está no rateio com base em volumes produzidos. Este tipo de alocação ignora o fato de existirem atividades executadas na empresa cujo consumo de recursos independe diretamente da quantidade de unidades de produtos produzidos. Neste caso, a freqüência de utilização dos recursos pelas atividades se dá aos lotes, ou seja, o custo da atividade depende não mais do volume produzido, mas sim, do número de lotes produzidos. Estas atividades são conhecidas como atividades em nível de lote. Alguns exemplos de atividades em nível de lote são a preparação de máquinas, preparação de um pedido de compra, remessa de malotes de correio etc. Ou seja, a variação dos custos é função dos volumes, mas muitas vezes segue uma curva discreta e não uma curva contínua.

2.5.2 - Erros com avaliação da capacidade instalada

Outro erro bastante comum na tentativa de redução de custo, é ignorar o custo operacional da sua capacidade instalada. Algumas empresas olham apenas para o resultado do produto, e ao notar que ele está dando prejuízos consecutivos deixam de produzí-los. É ignorado o fato de que, apesar do produto estar gerando um prejuízo, ele pode ter uma margem de contribuição positiva. Se o custo fixo deste produto for muito alto, este custo acabará sendo repassado para outros produtos, diminuindo o resultado geral da empresa.

2.6 – Considerações sobre o sistema de custeio baseado em atividades

Sistemas de custeio baseados em volume freqüentemente apresentam distorções quando a empresa trata com uma grande diversidade de produtos e com alta variação de volume.

Suponhamos que para produzir uma peça de plástico seja necessário trocar o molde de injeção, cada troca de molde tem um custo associado ao tempo de set up e até obter uma primeira rodada satisfatória. Num sistema baseado em volumes, não é feita a ponderação de quantas trocas foram realizadas. Se existirem n operações que independam dos volumes produzidos, o valor deste custo estará totalmente comprometido.

O que percebemos na realidade é que o custo dos produtos apresentam uma grande variação, e que qualquer forma de se estabelecer média, na tentativa de tentar estipular o preço unitário de um produto acaba gerando distorções.

A idéia do ABC é desdobrar os produtos em atividades, estipular o preço das atividades e mensurar a quantidade de atividades através de direcionadores para recompor o custo do produto.

Outra grande vantagem do sistema baseado em atividades é que o desdobramento do produto em um nível de detalhamento maior ajuda os níveis gerenciais a identificarem e monitorarem quais os processos que estão onerando o seu produto.

2.7 – Considerações sobre sistemas integrados de custeio

Existe uma grande expectativa de integração entre os sistemas de controle operacional e o sistema de custeio baseado em atividades para os relatórios financeiros.

Isto é totalmente possível, porém deve-se tomar alguns cuidados. Os sistemas de controle operacional capturam as despesas atuais, e estas serão reportadas em relatórios periódicos. O sistema ABC será utilizado para definir um custo padrão das atividades, e assim calcular o custo dos produtos vendidos, mas é claro, haverá uma discrepância entre o custo padrão, e o custo efetivo.

Estes custos devem ser reconciliados e haverá uma dúvida sobre qual número utilizar para recompensar ou cobrar a performance das áreas. Deverá ser estudado detalhadamente, e discutido com as áreas, quais números serão utilizados, e como a discrepância entre o custo-padrão e custo real será mostrado.

Deve estar bem claro que apenas um sistema de custeio não é o suficiente⁷. Isto quer dizer que as informações não serão levantadas pelo mesmo sistema. Por motivos descritos nos capítulos seguintes, o novo modelo de custeio do banco deverá adotar o ABC apenas para apurar as despesas de processamento. Chegando a um valor padrão orçado e comparando-os contra o valor real dos custos.

A informação deve sevir para a tomada de decisão, e se a mesma informação tiver valores diferentes, em diferentes lugares, poderá haver decisões conflitantes entre as áreas. Portanto, qualquer que o seja o sistema adotado deverá haver uma integridade dos dados gerados, isto quer dizer que até podem existir pequenos erros, desde que eles sejam os "mesmos erros" em todos os lugares.

⁷ Kaplan, Robert S. - "One cost system isn't enough" HBR Janeiro de 1988



**Capítulo 3 – Descrição de
todo o sistema de custeio
atual da empresa**

3 – O sistema de custeio atual da empresa

Antes de se falar sobre o atual sistema de custeio algumas considerações devem ser feitas sobre os conceitos de custos utilizados dentro do banco. Existem diversas definições sobre as diferenças entre gasto, despesas, custos e investimentos. O autor optou por utilizar no decorrer das atividades as mesmas definições adotadas pelo banco afim de facilitar o desenvolvimento do trabalho.

Para o banco, contabilmente não existem "custos indiretos de fabricação", todos gastos são contabilizados como sendo despesas num primeiro instante. Atualmente, após o fechamento do número do sistema contábil, são realizadas diversas alocações, que serão explicadas no decorrer deste capítulo, formando assim o número de despesas diretas por Centro de Custo.

O atual sistema de custeio recebe os números de despesas por Centro de Custo e através de diversos critérios, divide os custos por categoria de custos e segmentos de negócio. Ou seja, os valores totais dos custos dos produtos devem necessariamente ser iguais aos valores totais de despesas por Centro de Custo.

Outra visão que se poderia ter é que as despesas estão diretamente ligadas aos Centros de Custos enquanto que os custos estão diretamente ligados aos produtos. Cada Centro de Custo possui um determinado número de despesas enquanto que cada produto possui um determinado custo.

Mesmo as despesas com os Centros de Custos de *overhead* (vide item 3.3.1) são repassadas aos produtos como custos de *Overhead*, sendo estas atualmente distribuídas proporcionalmente ao valor de despesas de cada produto.

Não é idéia deste trabalho corrigir quaisquer distorções com relação aos conceitos utilizados pela empresa, apenas chamar atenção para a nomenclatura por ela utilizada para que seja possível a compreensão do trabalho por parte de qualquer leitor, e a utilização do mesmo por parte da empresa.

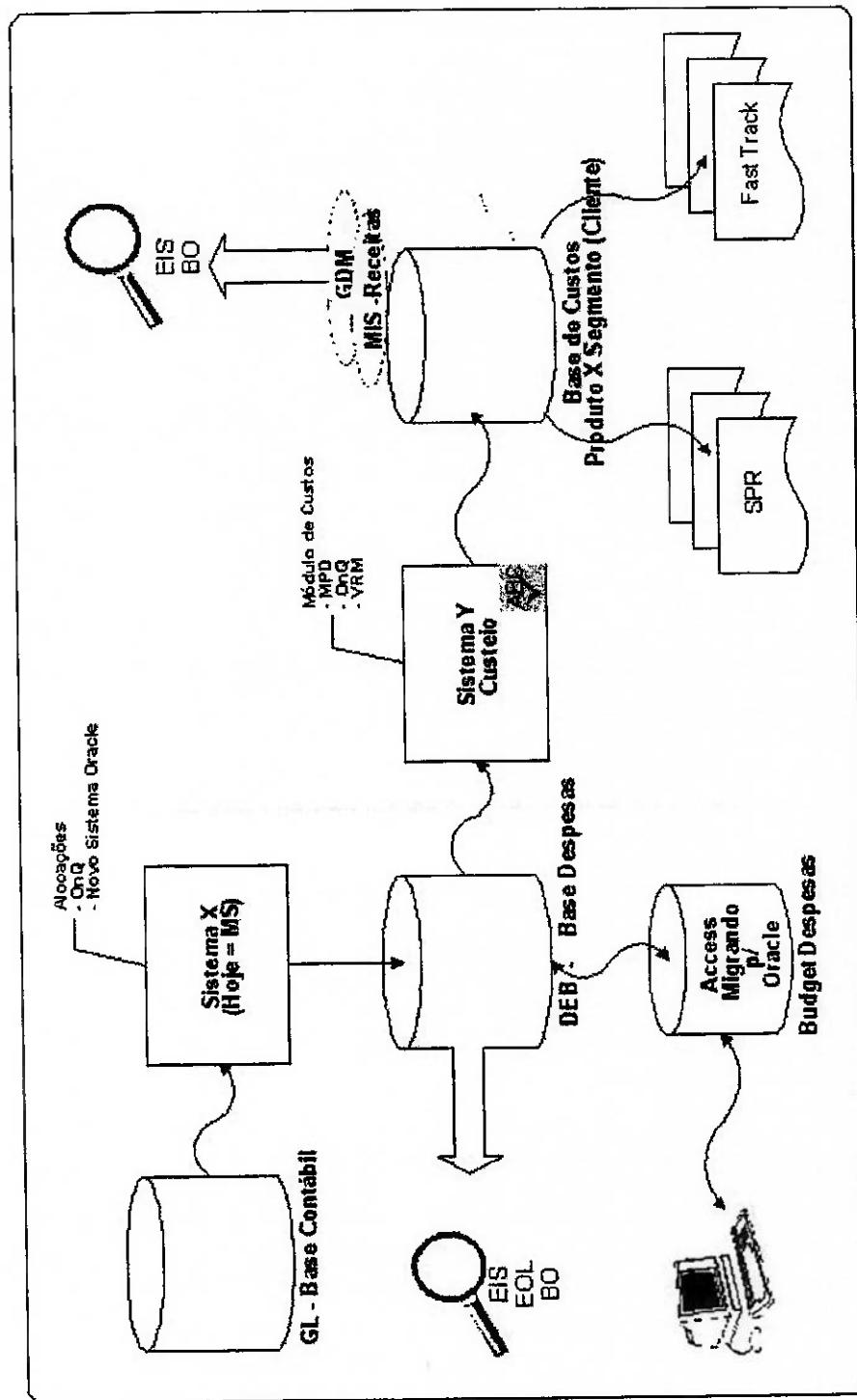


Fig 3.1 – Fluxo de Informações para o Sistema de Custo

O sistema de custeio atual do banco começa com o sistema contábil, o GL (General Ledger), que recebe todos os lançamentos contábeis, através de interfaces de diversos sistemas, contabilizando-os em diversas linhas de despesas.

A partir do GL é executada uma rotina que passa os valores contábeis para o sistema gerencial chamado MS (Management System). O sistema MS recebe as despesas contábeis, realiza o processo de alocação de despesas para os centros de custos, efetua os ajustes gerenciais, emite relatórios para a conferência de valores e fornece as interfaces para a base DEB (Direct Expenses & Budget).

A base DEB é o local onde se encontram consolidadas as informações de despesas, budget e informações que sejam relevantes para a análise das despesas, como quantidade de m² ou a quantidade de funcionários de cada CC (Centro de Custo).

Através dos valores de despesas de cada CC, de várias planilhas de alocação para os segmentos, mais os volumes de receitas obtidos através da base do CMP (Country Model Project), o sistema MPC (Módulo Processador de Custos) consegue chegar num valor de custo para cada produto em cada segmento de negócio.

Os resultados são apresentados através de dois relatórios mensais chamados SPR (Segment Product Result) e SPA (Segment Product Analysis), mais um relatório semestral chamado Fast Track. Estes relatórios consistem de uma matriz na qual as colunas representam os segmentos de negócios e as linhas os produtos do banco. Esse grid de produtos segue um padrão mundial estabelecido pela matriz na Holanda.

Produtos \ Segmentos	S1	S2	S3	...	Sn	Total Produto
P1						
P2						
P3						
P4						
...						
Pn						
<i>Total</i>						

Fig 3.2 – Formato da Matriz de Resultados

3.1 – O sistema Contábil

O sistema Contábil é a base de todas as informações para a apuração das despesas diretas, que por sua vez alimentarão o sistema de custeio. Portanto é extremamente importante compreender seu funcionamento e suas peculiaridades para a compreensão do processo atual de custos.

3.1.1 – Considerações sobre o sistema contábil

Por se tratar de uma instituição financeira, o ABN está sujeito as normas do Banco Central, e deve fazer toda a sua contabilização através das chamadas contas COSIF. Os COSIF'S possuem um código padrão que deve ser obedecido por toda e qualquer instituição financeira, e é através das contas COSIF'S que são gerados os relatórios enviados ao Banco Central para a prestação de Contas.

Para que seja utilizada uma conta COSIF é necessária que seja feita uma avaliação por parte da área de Accounting Policy que após a análise dirá qual o procedimento correto para a contabilização.

COSIF	Descrição do COSIF
8172100004	CONSERVACAO DE MOVEIS
8170600007	ALUGUEL DE MOBILIARIO
8179900029	BENS NAO IMOBILIZADOS
8172100002	CONSERVACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
8170600003	DESPESAS ALUGUEL DE MAQUINAS
8182000201	DESP DEPRECIACAO MOVEIS E UTENSILIOS
7315000201	LUCRO NA ALIENACAO DE MOVEIS E UTENSILIOS
7315000003	MOVEIS
8315000201	PREJUIZO NA ALIENACAO DE MOVEIS E UTENSILIOS
8315000008	MOVEIS
8315000003	MAQUINAS
8315000301	PREJUIZO ALIENACAO DE MAQ E EQUIPAMENTOS
8182000301	DESP DEPRECIACAO MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
8182000002	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
7315000301	LUCRO NA ALIENACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
7315000004	MAQUINAS

Tab 3.1 – Exemplo de Contas COSIF

O ABN também deve obedecer a legislação de seu país de origem, no caso a Holanda, e enviar relatórios com os números fechados mensais. O Banco Central holândes possui contas análogas às contas COSIF'S chamadas contas CBK (Centrale Buitlandse Kantoren). Porém, as contas CBK são menos detalhadas, e o que ocorre é um agrupamento de diversas contas COSIF'S em uma conta CBK. Atualmente o ABN possui cerca de 2000 contas COSIF e 400 contas CBK.

CBK	Descrição do CBK	COSIF	Descrição do COSIF
6020990	HOUSING: SUNDRIES	8172100004	CONSERVACAO DE MOVEIS
		8170600007	ALUGUEL DE MOBILIARIO
6025040	EXPLOITATION OFFICE-MACHINERY	8179900029	BENS NAO IMOBILIZADOS
		8172100002	CONSERVACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
		8170600003	DESPESAS ALUGUEL DE MAQUINAS
7020030	FURNITURE	8182000201	DESP DEPRECIACAO MOVEIS E UTENSILIOS
		7315000201	LUCRO NA ALIENACAO DE MOVEIS E UTENSILIOS
		7315000003	MOVEIS
		8315000201	PREJUIZO NA ALIENACAO DE MOVEIS E UTENSILIOS
		8315000008	MOVEIS
7020030	OTHER OFFICE-MACHINERY	8315000003	MAQUINAS
		8315000301	PREJUIZO ALIENACAO DE MAQ E EQUIPAMENTOS
		8182000301	DESP DEPRECIACAO MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
		8182000002	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
		7315000301	LUCRO NA ALIENACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
		7315000004	MAQUINAS

Tabela 3.2 – Relacionamento COSIF X CBK

3.1.2 - O Funcionamento do sistema contábil

Para operacionalizar toda a parte contábil, o banco utiliza um sistema chamado GL(General Ledger)CONSIST, desenvolvido em uma plataforma Natural Adabas. No GL são realizados todos os cadastros das contas COSIF's e CBK's, onde são permitidos, os lançamentos a débito ou a crédito nestas contas. Os lançamentos são feitos no GL por diversas áreas através de várias interfaces.

Interface	Nome
ATL	Teller – Sistema de Caixa
BID	Sysin – Sistema de Câmbio
BMF	Bolsa Merc. de Futuros
C0B	Cobrança Eletrônica
COM (CM0 até CM9)	Comissões de agênciamento -Consumer
CRC	Contas Correntes
CRD (CR1 até CR9)	Descontos – Consumer
CSP	Contas a Pagar
DOC	Doc eletrônico
REN	Openr
FIN/ FI1001até FI9999	Financiamentos – Consumer
GCA (GC0 até GC9)	Gastos com apreensão – Consumer
LEA/ LSG/LS1	Leasing
LOA	Loans - Ativos – Aguilar
GOT	Novo Open Market
PAG	Folha de Pagamento
PRV	Provisões – RH
RHU	Lanç. RH
RPC	Contas a Pagar
SAF	Imobilizado – Expense Control
VIS	Visa (cartão)

Tabela 3.3 – Relação de Interfaces do Sistema GL

Os valores de despesas que serão considerados no estudo, são lançados pelas interfaces que estão em negrito na tabela 3.3. Atualmente, o pagamento das despesas está centralizado em apenas dois setores: o Contas a Pagar e o setor de Recursos Humanos.

3.2 – O processo de apuração de Despesas Diretas

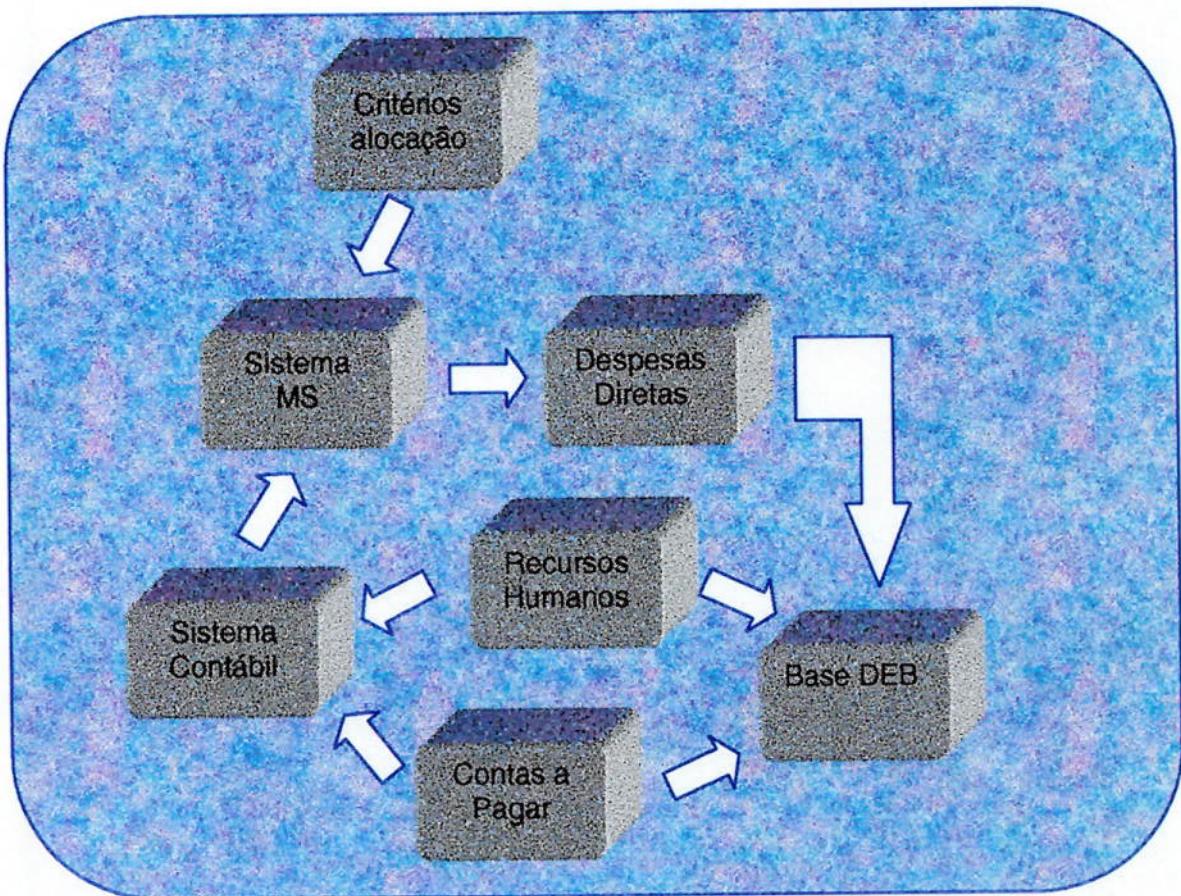


Fig. 3.3 – Esquema de Despesas Diretas

Atualmente as despesas diretas são a base de informações para chegarmos ao custo de cada produto por segmento. Para entender o processo de custeio é necessário a priori a compreensão do sistema de apuração das despesas e qual a natureza dessas despesas.

Gerencialmente as despesas são apresentadas por CBK's e por agrupamentos de CBK's, chamadas linhas de despesas. Estes agrupamentos visam facilitar a identificação e o controle das variações de despesas. Atualmente existem três categorias de linhas: *STAFF, OTHERS E DIRECT CHARGES (alocações)*. Para cada linha de despesas existe um *line manager* que responde pelas variações de despesas.

Todas as despesas são contabilizadas em algum centro de custo, sendo que a hierarquia dos centros de custos é a mesma hierarquia funcional das áreas, possibilitando verificar as despesas de cada uma das áreas ou do valor total de uma diretoria e do próprio banco como um todo.

3.2.1 – O sistema de Contas a pagar

Os pagamentos referentes à aquisição de quaisquer bens ou serviços adquiridos pelo banco, ou gastos por seus funcionários a serviço do banco, são efetuados pelo setor de contas a pagar.

De acordo com a posição do funcionário ele está autorizado a efetuar determinadas despesas seguindo uma tabela de alçadas com valores previamente estabelecidos.

Se a nota for faturada, ela é enviada ao setor e na data prevista é realizado o pagamento, porém a contabilização é efetuada no momento em que a nota chega ao setor de contas a pagar. Caso o funcionário faça algum desembolso no desempenho de alguma função, ele requisita o reembolso preenchendo uma ficha para este fim, e recebendo o valor junto ao seu salário.

ABN AMRO Bank		Prestação de Contas	
		<input type="checkbox"/> Reembolso de Despesas <input type="checkbox"/> Prestação de Contas	
Identificação		Prestação de Contas	
Nome do Funcionário		Despesas com Comprovantes Refeição 1 Combustível 2 Outras 3	
Local Trabalho	Ramal	Despesas sem Comprovantes Locomoção (*) 4 Outros (*) 5 Total Despesas (1+2+3+4+5) 6	
Área	C. de Custo	Passagens Total Geral (6+7) 8	
Conta do Funcionário	Nº do Registro	Data	Suprimentos Concedidos Passagens 9 Numerários 10 Total Suprimentos (9+10) 11
Assinatura do Funcionário		Empresa	Abertos Numerário a Receber (8-11) 12 Numerário a Devolver (11-8) 13
Nome / Carimbo do Aprovador		Valor	
Assinatura do Aprovador		<small>(*) Descrição das Despesas</small>	

Fig 3.4 – Nota para Reembolso

Dentro do setor de contas a pagar ainda fica o SAF (Sistema de Ativo Fixo) que realiza todas as depreciações dos ativos do banco. As depreciações do SAF também são responsáveis por importantes linhas de despesas.

Além de fazer os lançamentos no sistema contábil, o setor de Contas a Pagar fornece algumas interfaces para a base de DEB, contendo as informações de CC, data, valor do pagamento, quem autorizou a despesa, e o COSIF referente a nota. Através do par de campos COSIF e CC é possível estabelecer uma ligação entre estas interfaces e o valor que vai para o sistema contábil, permitindo ao gestor de cada CC visualizar futuramente, qual a origem da despesa em cada CC.

3.2.2 – O sistema de Recursos Humanos

O setor de recursos humanos também efetua grandes lançamentos de despesas administrativas, pois toda a folha de pagamento e as despesas com serviços médicos (planos de saúde) são realizados pelo setor de RH (Recursos Humanos). As despesas com pessoal respondem por mais de 60% das despesas administrativas do banco.

Além destas despesas o setor de Recursos Humanos realiza provisões para os pagamentos de Bônus e de PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Estas provisões têm a finalidade de aliviar o impacto das despesas com Bônus e PLR que são pagas em apenas um mês distribuindo-as ao longo do ano. Esse sistema de provisões será de fundamental importância para se chegar a um valor razoável de custos por produto, pois distribui o valor desta despesa evitando distorções nos valores de custos.

Apesar de existir esse sistema de provisões. As despesas diretas dos CC ainda apresentam algumas eventualidades que deverão ter um tratamento especial na apuração de custos, como é o caso das despesas com *Labor Claims* (Ações Trabalhistas).

Assim como o sistema de Contas a Pagar, o sistema de RH fornece interfaces para a base DEB, com informações do número de funcionários e do número de horas-extras em cada CC, comparadas contra o valor orçado. Esta informação serve para auxiliar os gestores das áreas a avaliarem o quanto está sendo gasto com as horas-extras, e ajudar a projetar o orçamento para o ano subsequente.

3.2.3 - O processo de alocações

Por motivos de simplificação de contabilidade existem diversas despesas que não são contabilizadas diretamente nos CC geradores das despesas. Por exemplo, despesas relativas à manutenção de um prédio. Seria inviável ficar dividindo o valor de cada uma das milhares de despesas de um prédio por cada CC. Além disso esta informação não é relevante para o banco central tendo apenas utilidade gerencial.

Para saber quais são os CC responsáveis pelas despesas é realizado um processo de alocação desses valores. O processo consiste em lançar todos os valores num CC “virtual” e depois distribuir esses valores segundo algum critério pré-estabelecido

Tipo de Despesas	Critério de Alocação
Premises (Prédio)	m ²
Telefones	Tarifador ou Qtde de rm
Transmissão de dados	Utilização ou Pontos de Rede
Garagem	Por vaga
Projeto com Tecnologia	Valor do PO (Project Order)

Tabela 3.3 – Critérios de Alocação

3.2.4 – O sistema gerencial (MS)

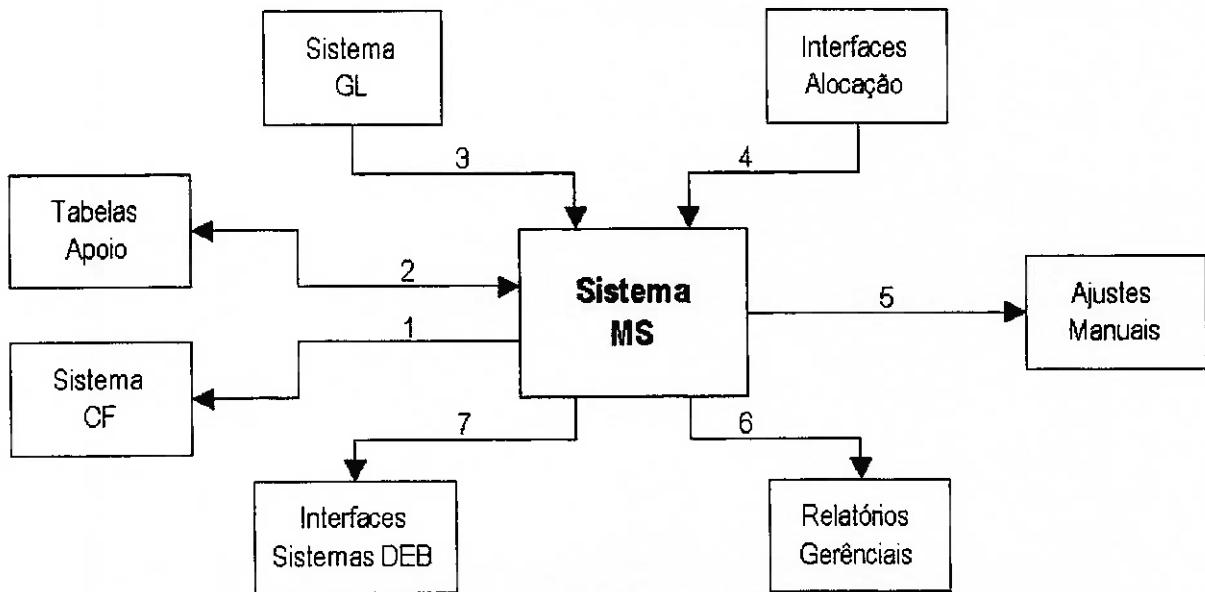


Fig. 3.5 – Funcionamento do Sistema MS

Existe um sistema gerencial (Management System), também construído em Natural Adabas, que é uma peça fundamental no processo de apuração de despesas. O MS recebe informações do sistema contábil GL, permite operacionalizar o processo de alocação e os ajustes manuais entre os CC, e gera interfaces com informações para a DEB.

O sistema MS emite alguns relatório possibilitando a verificação dos valores de despesas antes de serem enviados para a base DEB. Após essa verificação as interfaces são liberadas para a base DEB. Pode observar pela Figura 3.3 que o sistema MS hoje atua como uma ponte entre o GL e a DEB processando algumas distribuições e ajustes e permitindo a conferências dos valores antes de serem divulgados.

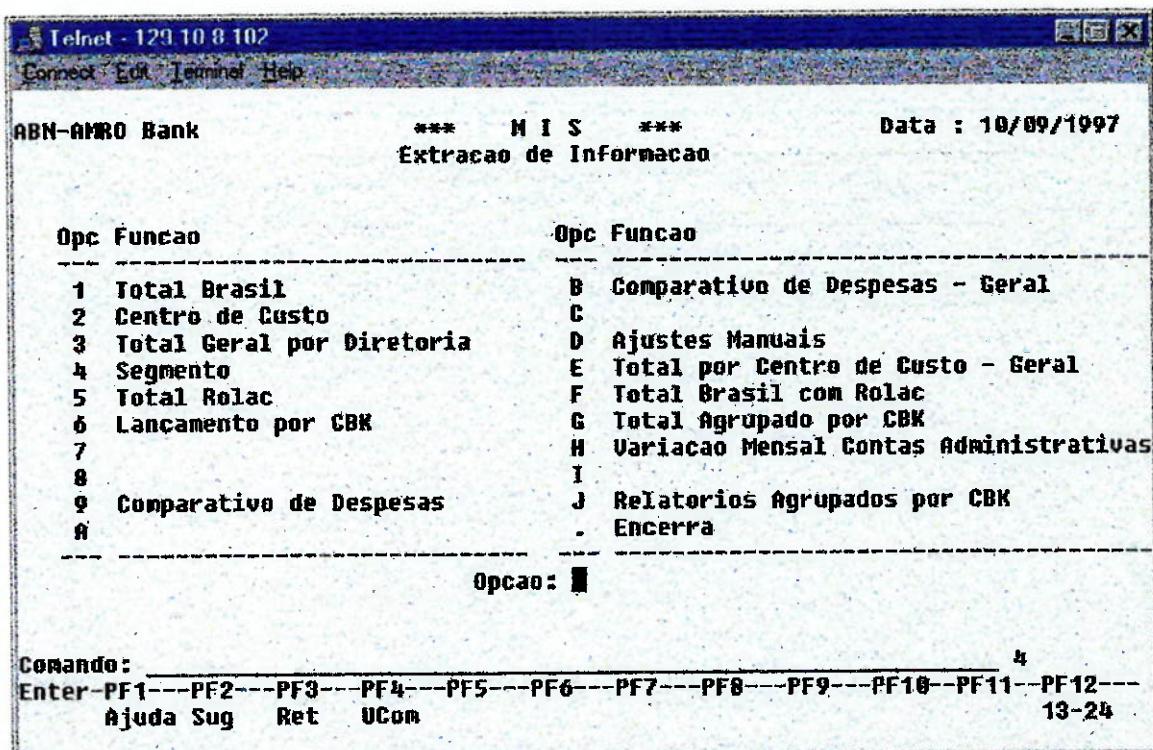


Figura 3.6 – Tela de emissão de relatórios do MS

3.2.5 – A base DEB

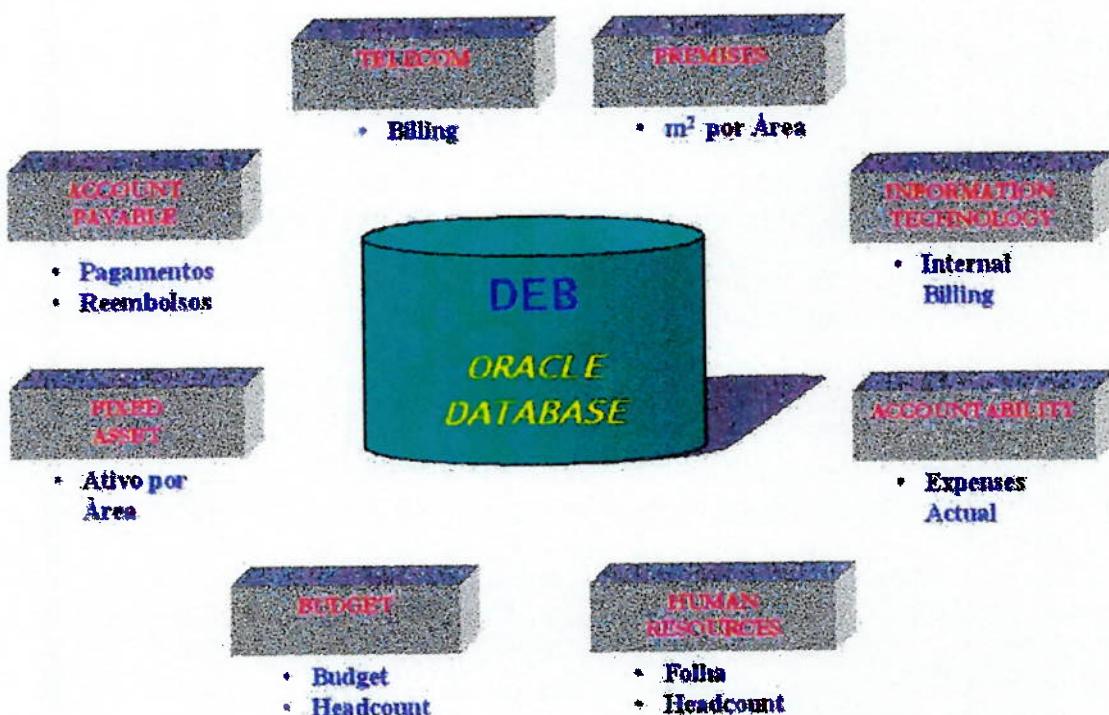


Figura 3.7 – Interfaces para a base DEB

A base DEB é uma base de dados relacional construída em ORACLE que armazena todos os dados oficiais de despesas, budget e informações relevantes para a análise de despesas. A base DEB armazena uma grande quantidade de informações pois ela chega em vários níveis de detalhamento como valor da Nota Fiscal, quantidade de ramais e m² em cada CC.

Existem diversas interfaces que alimentam a base DEB sendo que as de maior destaque são as de accountability (despesas atuais) pois elas contêm os valores diários de despesas. A maioria das interfaces são carregadas com periodicidade diária, o que possibilita um monitoramento constante das despesas.

Por ser uma base de dados relacional, a base DEB garante uma integridade dos dados, evitando erros humanos, e checando diversas inconsistências. A base de dados relacional permite também uma grande flexibilidade de consultas, e a disponibilização da informação on-line para todos os estejam conectados na rede.

3.2.6 - O sistema de Despesas EOL (Expenses On Line)

Para extrair as informações da base DEB foi desenvolvido o sistema EOL. Este sistema consiste de uma aplicação construída em Visual Basic 3.0 que permite acessar a base DEB verificar as despesas de cada CC, ou de agrupamento de CC's no período desejado.

O sistema conta com um sistema de segurança no qual o administrador libera para os usuários a visualização apenas dos CC que estejam na sua alçada. Este sistema eliminou a emissão de diversos relatórios que eram entregues pela controladoria, pois o EOL exporta um arquivo com o formato de uma planilha Excel, permitindo que o próprio usuário gere o seu relatório.

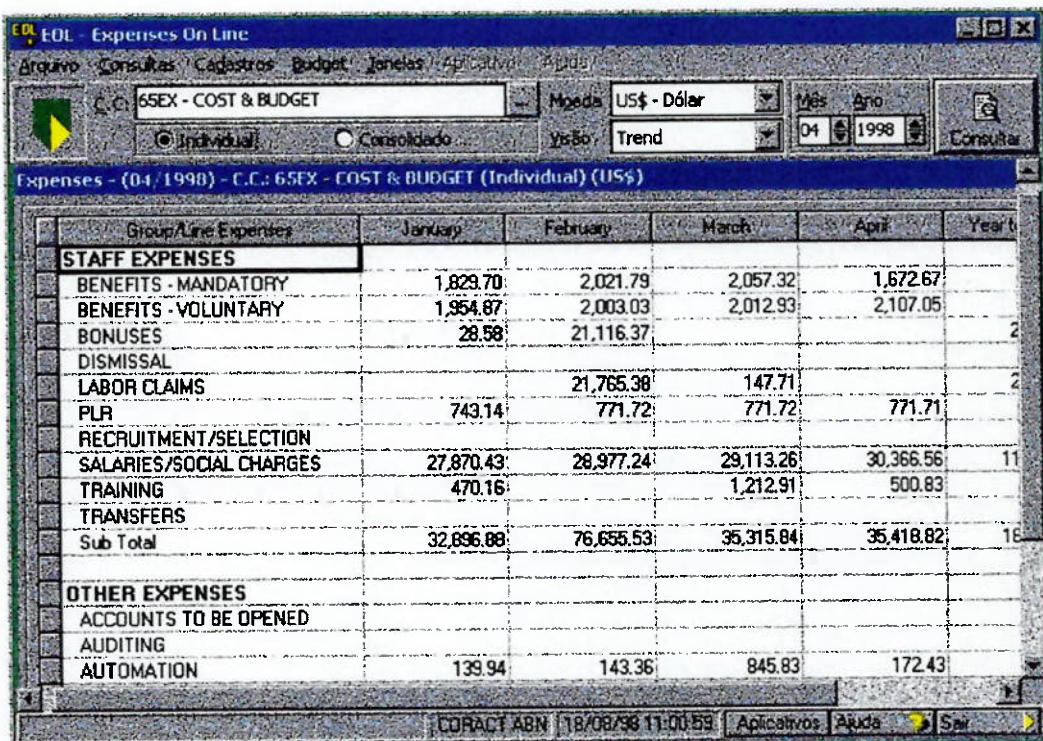


Figura 3.8 – Tela do EOL

3.3 – Definições sobre o modelo de custos da empresa

Antes de começar a descrever o modelo de custos atual, é necessário que sejam feitas algumas definições sobre o mesmo, por se tratarem de definições internas à empresa, muitas vezes estas definições não são claras, nem tampouco intuitivas às pessoas que não estejam familiarizadas com dia-a-dia da empresa.

3.3.1 – Segmentos de mercados e categorias de custos

Os custos dos produtos estão divididos por segmentos de mercados, conforme mostra a Tabela 3.1. Houve uma grande polêmica sobre a classificação dos clientes dentro dos segmentos, porém após diversas reuniões com as áreas foi possível chegar a um consenso sobre esta classificação. Atualmente existem 5 grandes segmentos de mercados:

- Consumer – Segmento destinado ao atendimento de pessoas físicas;
- Corporate – Segmento que atende apenas pessoas jurídicas de médio e grande porte;
- Private – Segmento que atende pessoas físicas com patrimônio acima de determinado patamar;
- PMkt (Professional Markets) – Segmento que atende apenas ao mercado financeiro, caracterizando todas as operações de ganhos de posição;
- FI (Financial Institutions) – Atende apenas a instituições financeiras..

Sendo que estes segmentos podem ainda estar divididos em sub-segmentos. Cada produto pode estar presente em mais de um segmento, porém como estes apresentam características muito diferentes dependendo do segmento de mercado, eles apresentarão custos bastante distintos.

Além da distinção do custo do produto para cada segmento existe uma categorização com relação a natureza do custo. Esta quebra visa facilitar o gerenciamento e identificar quem são os responsáveis pelos custos. As categorias de custos são:

- *Processing* – Os custos de processamento são associados ao processamento das transações, incluindo as despesas diretas dos Centros de Custo de *back office*;
- *Relationship Management* – São os custos relacionados às áreas que realizam o contato direto com os clientes;
- *Product Management* – São custos associados ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado;
- *Product Sales* – Custos associados a produtos que demandam atividades especializadas para a sua venda;
- *Overhead* – São os custos dos centros de custos que estão acima de todas as outras categorias, são os custos indiretos que não estão envolvidos com produto/cliente.

Para cada um dos segmentos de mercado é feito o desdobramento dos custos nessas cinco categorias, obviamente alguns produtos não possuem determinadas categorias de despesas.

A categorização do custo é feita diretamente para cada CC, sendo que cada um deles está classificado em apenas uma categoria com exceção de alguns centros do *Asset Management*. Essa categorização a priori dos CC permitirá que após o rateio dos valores de despesas seja feito uma agrupamento dos valores por cada categoria.

3.3.2 – As *time sheets*

Para transformar os valores de despesas diretas nos custos por cada produto, foi realizado um trabalho no qual o gestor de cada CC “estima” o tempo que dispõe os seus recursos para cada produto.

Além disso deve ser informado o quanto está sendo gasto por cada segmento de mercado. Estas duas informações, percentuais por segmento e percentuais por produto, compõem as chamadas *Time Sheets* que fazem os rateios de cada CC para os produtos, dentro de cada segmento, em uma determinada categoria.

Como esses dados tinham que ser disponibilizados pelas diversas áreas do banco, optou-se por fazer o *input* através de uma planilha em Excel que foi padronizada e enviada para as áreas para serem preenchidas. Após o preenchimento as áreas retornam estas planilhas que são compiladas e importadas para a base do MPC que irá fazer a distribuição.

Para fazer a distribuição por segmento de mercado também são utilizados os valores de volume financeiro fornecidos pela base de receitas do CMP. Alguns centros não conseguem definir claramente para qual segmento alocar as suas despesas, usando este critério como uma opção para efetuar a distribuição.

3.3.3 – O Overhead

Existe uma categoria de custos que merece uma atenção especial. Esta categoria de custos é o *Overhead*. Os centros de custos de *Overhead* são aqueles que não alocados diretamente diretamente a algum produto, e existem dois tipos de *overhead* tratados pelo sistema de custeio:

- *Overhead* puro;
- *Overhead* local.

O *overhead* local são aqueles CC que estão diretamente acima daqueles centros de custo que geram as despesas relacionadas aos produtos. Para fazer a distribuição das suas despesas é feita uma ponderação pelo valor de despesas de seus subordinados e dos percentuais que eles alocaram para cada produto.

Após realizar a distribuição de todas as despesas e de todas as categorias, é feita a distribuição do *overhead* puro. O *overhead* puro são áreas de *Staff*, como o Marketing e Recursos Humanos, por exemplo, que não conseguem alocar diretamente a nenhum CC. Estas despesas são num primeiro momento distribuídas por segmento de acordo com as informações dos gestores dos CC. Após esta distribuição, dentro de cada segmento, é calculado o percentual de cada produto e aplicado sobre o valor do *Overhead* Puro, obtendo assim o valor de *overhead* por segmento por produto.

3.3.4 – Demonstrativo por agências

Após o processamento realizado pelo MPC é realizado mais um desdobramento dos custos, constituindo o demonstrativo dos resultados de cada uma das agências dos segmentos de Corporate e de Private Banking (SPA).

Este desdobramento é feito para cada uma das cinco categorias de custos, porém existem critérios diferentes para realizar essas quebras.

Para as categorias de Product Management, Product Sales e Overhead,. O critério utilizado é o número de funcionário de cada uma das agências.

As despesas de Relationship Management são os próprios CC das agências, mais um *overhead* local, e as despesas de *Processing* são diretamente proporcionais ao volume financeiro das agências. A categoria de *processing* é tratada diferentemente das demais pois sua variação independe do número de funcionários.

3.3.5 – Os relatórios de custos

Antes de falar sobre o processo de apuração dos custos, é conveniente analisar o produto final desse processo, ou seja, os relatórios que estão sendo gerados, o que se deseja observar com eles e quais as suas características, para que se possa compreender o melhor o processo de custeio.

3.3.5.1 – O Fast Track

No início do ano de 1998 foi definido pela Matriz na Holanda, um projeto chamado Fast Track que visa mapear todos os produtos do banco em escala mundial com uma mesma codificação para todos os seus produtos.

Uma parte deste projeto consistia em apresentar os resultados dos produtos em uma matriz de resultados, nas quais as linhas representariam os produtos e as colunas os segmentos de mercado, no final da linha teria-se então o valot total do produto e no final das colunas os valores totais por segmento (vide Tabela 3.1). O Fast track é elaborado com periodicidade semestral e baseado nele surgiram os relatório SPR e SPA.

3.3.5.2 – O SPR (Segment Product Result) e o SPA (Segment Product Agency)

O SPR e o SPA possuem a mesma concepção do Fast Track, porém eles mostram os resultados com um número menor de segmentos de mercados, e a periodicidade dele é mensal, atendendo as áreas internas do banco.

Como esses relatórios visam atender às áreas internas do banco, eles possuem a quebra do valor do produto por categoria de custo, para facilitar a identificação por parte do gestor da área onde estão ocorrendo os problemas.

Além das informações de custos, o SPR contempla o resultado das receitas, e a comparação entre os valores, auferindo lucro ou prejuízo para os produtos e segmentos.

3.4 – O processo de apuração de custos

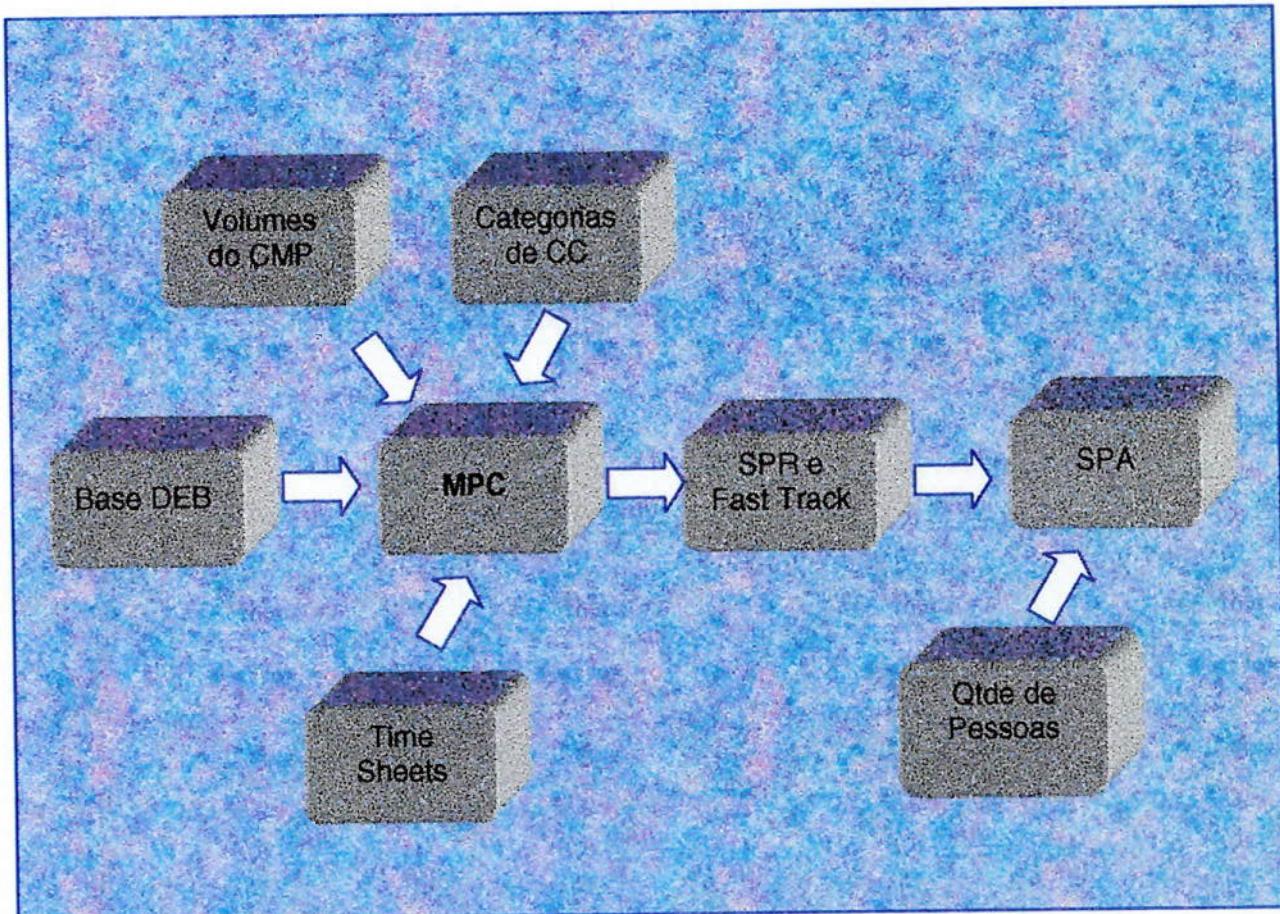


Fig. 3.9 – Processo de Apuração dos custos

Para a compreensão do processo de apuração dos custos é de fundamental importância que se compreenda o processo contábil. Após sofrer alguns ajustes e um processo de alocação de algumas despesas , a base de dados do sistema contábil irá alimentar a base de despesas diretas por CC (DEB). Uma parte considerável do trabalho foi gasta na análise deste sistema, pois ele servirá de base de informações para o sistema de custeio.

Existe uma grande cultura no banco para o controle de despesas diretas, sendos que estas são muito claras, pois são despesas contabilizadas diretamente nos centros de custos geradores das despesas.

Após o fechamento do número de despesas diretas e da preparação das *Time Sheets* (item 3.3.2), começa o processo de custeio propriamente dito. A partir das entradas: valor de despesas por cada CC, *Time Sheets* e volumes do CMP, é realizado todo o processo de rateio.

Antes porém, é necessário que todos os CC estejam classificados conforme as categorias descritas no item 3.3.1. Essa classificação irá permitir o desdobramento do valor do custo de cada produto, em cinco categorias, ajudando o gestor do produto a identificar a fonte de custo.

O Módulo Processador de Custos (MPC) reúne todas estas informações. E realiza a distribuição de todos os valores de despesas de CC para cada produto nos segmento e categoria específicos.

Este processo de distribuição é bastante simples pois trata-se apenas de fazer a distribuição do valor de cada CC segundo o percentual informado pela *Time Sheet*. O *overhead* requer um pouco mais de trabalho pois ele faz a distribuição dos seus valores de acordo com os seus subordinados ponderados pelo valor de cada um.

O resultado do MPC é uma tabela com as seguintes colunas:

CC	Categoria	Produto	Valor	Segmento	Agência

Tabela 3.4 - Resultado do MPC

Obs: Tabela apenas ilustrativa. A tabela real possui diversos outros campos, como Código do Produto, data, etc. que não são relevantes para a seguinte análise. Os nomes apresentados também são fictícios.

A partir desta tabela são montados os relatórios do SPR e Fast Track que possuem o seguinte formato:

Segmento Sx

Categoria Produtos \	<i>Processing</i>	RM	PM	PS	OH	Total Produto
P1						
P2						
P3						
P4						
...						
Pn						
<i>Total</i>						

Fig 3.2 – Formato do SPR e Fast Track

O sistema de custeio apresenta ainda mais um desdobramento: os valores de custos por agência. Para fazer esta quebra são utilizado os volumes financeiros médios dos produtos, e as quantidades de funcionários de cada agência.

O resultado é apresentado no SPA (item 3.3.4) e possui o mesmo formato do SPR, com o único diferencial de que as matrizes são por agência ao invés de segmentos.



**Capítulo 4 – Análise do
sistema de custeio atual e
suas deficiências**

4 – Análise do sistema de custos atual, definição dos problemas e considerações no projeto do novo sistema de custeio

No capítulo anterior foi descrito o sistema de custeio atual da empresa. Para se ter uma visão completa do assunto, o processo foi descrito com detalhes desde o seu princípio, partindo do sistema contábil, passando pelo sistema de despesas diretas e chegando ao sistema de custos propriamente dito.

A idéia deste capítulo é fazer uma análise criteriosa do sistema de custeio atual, identificando as suas deficiências, e desta forma criar as condições necessárias para o projeto do novo sistema de custos.

4.1 – Análise do sistema atual

Uma instituição financeira pode ser analogamente comparada a qualquer outra empresa. Ela compra dinheiro por um determinado valor, e revende este dinheiro por um valor mais alto, auferindo um lucro nesta operação. Num empréstimo por exemplo, o cliente compra um determinado montante por um valor mais alto, com a vantagem de ter o dinheiro a disposição imediatamente. Os bancos também podem prestar serviços, como a cobrança por exemplo, não auferindo lucro sobre o valor cobrado, e sim uma taxa fixa, independente do valor em questão.

Os custos de captação dos produtos são diretamente repassados para cada produto, compondo parte dos chamados custos diretos. Os custos indiretos referem-se a todas as despesas administrativas para o gerenciamento destes recursos, e para a prestação destes serviços.

Todas as despesas administrativas acabam tornando-se custos dos produtos através das alocações estabelecidas pelas Time Sheet's. As despesas de *Overhead* são distribuídas de acordo com o custo dos seus subordinados diretos ponderados pelo valor de cada CC.

Para efeito de simplificação, e atendendo às normas corporativas mundiais, todas as operações ou serviços do banco são internamente chamados de “produtos”. Estes produtos estão agrupados em famílias, havendo diversos níveis de

agrupamentos. Por exemplo, dentro de um produto chamado Transactional Banking, existe a *Trade Finance*, que por sua vez apresenta um produto chamado Export, e dentro do Export existe um produto chamado ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio). Seria o análogo numa indústria de alimentos dizer que existe a família de produtos enlatados, e dentro de enlatados existe derivados de tomate, e dentro dos derivados, extrato de tomate.

Atualmente o grid de produtos do banco atinge 6 níveis de agrupamento. Sendo que o sistema de custeio realiza a distribuição dos custos indiretos até o nível 3 produtos. Isso ocorre porque o processo de apuração de custos indiretos sofre o processo inverso da apuração de receitas. Enquanto as receitas vão sendo apropriadas a cada produto no seu nível mais baixo, ou seja, na realização de cada negócio, as despesas partem de um nível mais alto (a Presidência, por exemplo), tendo que chegar até o nível mais baixo.

Resumidamente as características do sistema de custeio são :

- Custos por segmentos de mercados;
- Custos divididos em 5 categorias, dentro de cada segmento;
- Custos no nível 3 de agrupamento;
- Critérios de rateio – Time sheets definidas pelas áreas e volumes
do. CMP;

4.1.2 – Deficiências do sistema de custeio atual

Com base nas características que se deseja de um sistema de custeio ideal e através da análise das características citadas chega-se ao levantamento das deficiências do sistema de custeio. Classificou-se três tipos de falhas: falhas na segmentação de mercado, falhas nas categorias de custos e insuficiência de informações.

4.1.2.1 – Falhas na segmentação de mercado

A divisão dos custos por segmento é feita através das Time Sheets que são preenchidas pelos gestores das áreas. Muitos CC são dedicados a determinado segmento, ou a prestação de serviços é dividida conseguindo-se estabelecer um percentual razoável de alocação. Porém, algumas áreas prestam serviços à diversos segmentos, o setor jurídico, por exemplo, sendo a alocação dos recursos por segmento, muitas vezes baseada no feeling dos gestores das áreas. Isto pode acarretar numa distorção significativa dos custos finais dos produtos.

O Corporate Banking apresenta-se como um caso particular pois a matriz faz um desdobramento deste segmento, em cinco sub-segmentos, sendo que essa divisão não é clara para os gerentes das áreas no Brasil. O MPC acaba utilizando o critério de receitas para fazer a divisão destes sub-segmentos, porém este não é melhor pois penaliza os produtos mais rentáveis com custos maiores, o que nem sempre é verdade.

4.1.2.2 – Falhas nas categorias de custos

Dentro das categorias dos segmentos, existem duas que são particularmente problemáticas:

a) categoria de *Processing*

Atualmente os custos dos CC de processamentos são rateados baseados nas *Time Sheet's* que contemplam o tempo médio estimado gasto com cada produto. Este critério de alocação possui diversos problemas:

1 – Diversidade quanto a remuneração da mão-de-obra do setor. Existe uma grande diversidade com relação aos salários dos funcionários da área de processamento.

2 – Existência de automação para diversos produtos. A automação não é levada em consideração na distribuição dos custos baseado no tempo gasto com cada um dos produtos.

3 – Falta de detalhamento no nível 4. A área de processamento é dividida em células de trabalho que são dedicadas a determinados produtos. Quando do preenchimento das *Time Sheet's* foi requisitado que se estabelecesse uma

divisão no nível 3, o que facilitava a divisão visto que cada célula trabalhava para um determinado produto. Porém esse detalhamento no nível 3 é insuficiente para que a área de negócio consiga tomar alguma decisão.

4 – *Inexistência de um custo unitário.* Não existe um número de custo unitário, pois cada operação pode variar muito em função do cliente.

5 – *Inexistência de indicadores* – A falta de detalhamento do sistema de custeio impede que sejam apurados indicadores de performance da área de processamento, dificultando ações de melhoria

b) Categoría de *Overhead*

A segunda categoria problemática no sistema de custeio atual é a categoria de *Overhead*. Os custos de *Overhead Local* são distribuídos de acordo com os seus subordinados, enquanto que os custos de *Overhead Puro* (vide capítulo 3 para as definições *Overhead Puro* e *Local*) são distribuídos para cada segmento de acordo com Time Sheet's preenchidas pelas áreas, e dentro de cada segmento a distribuição é rateada proporcionalmente as despesas de cada produto.

Esse sistema apresenta alguns problemas:

1 – As Time Sheet's não são preenchidas criteriosamente por cada gestor, sendo muitas vezes uma estimativa grosseira do valor real;

2 – *A propagação de erros* – como os CC de *Overhead Local* são distribuídos de acordo com a distribuição dos seus subordinados diretos, se houver alguma falha na distribuição destes, a distribuição do *Overhead* também estará comprometida;

3 – *Carga nos produtos mais complexos* – Este sistema sobrecarrega os produtos mais complexos e que por natureza possuem um custo já mais elevado.

4.1.2.3 – Insuficiência de informações

O detalhamento atual do sistema de custeio é insuficiente para todos os usuários que dependem das informações de custos. As áreas de negócios não conseguem saber quais os fatores que implicam num custo maior ou menor para os seus produtos, as áreas de processamento não sabem onde atuar para buscar uma redução dos seus custos operacionais, pois é fornecido um valor total para cada produto.

Desta forma, os projetos de novos produtos também são apenas estimados com base nos produtos já existentes, e as áreas estratégicas não conseguem obter dados importantes como o resultado por cliente e por canal de distribuição.

4.2 – Viabilidade da utilização do sistema ABC

Os sistemas de custos tradicionais surgiram tendo como principal objetivo a elaboração de relatórios para demonstração de resultados e avaliação de estoques. Esses sistemas funcionaram bem enquanto as atividades eram simples e na sua maioria artesanais. Com o surgimento de atividades cada vez mais complexas estes sistemas acabaram tornando-se totalmente ineficientes, pois não conseguem identificar e alocar corretamente os custos indiretos.

A maioria destes sistemas utiliza como forma de alocação o critério de mão-de-obra, volume de produtos e volume financeiro. Porém, a variação dos custos não é uma função simples e linear destes recursos.

Os custos dos produtos variam segundo uma função muito mais complexa e segundo Cooper e Kaplan (harvard), o ABC surge com a premissa de que todas as atividades desenvolvidas dentro de uma empresa existem para dar apoio à produção e distribuição de seus diversos produtos e serviços prestados. Desta forma, os custos destas atividades, as quais incluem produção, vendas, marketing, logística, distribuição, administração, desenvolvimento e tecnologia etc, devem ser conhecidos e agregados ao custo final dos produtos e serviços.

A idéia do ABC é que produtos geram demanda por atividades e estas geram demanda por recursos. Podemos também pensar da seguinte forma: o ABC propõem “quebrar” os produtos em partes chamadas atividades e levantar os custos e as variações destas atividades, para então voltar a formação do custo do produto.

Quadro Comparativo	
Sistema de Custos Tradicional	Sistema ABC
$CT = CU \times V$	$CT = CA1 \times D1 + CA2 \times D2 \dots CAn \times Dn$
Onde: CT = Custo Total CU = Custo Unitário V = Volume produzido	Onde: CT = Custo Total Cax = Custo da Atividade x Dn = Volume do Driver n

Quadro 4.1 – ABC vs. Sistema Tradicional

4.2.1 – Utilização do ABC em empresas de serviços

O sistema de custeio baseado em atividades surgiu para apurar o custo em empresas de manufatura, porém pode ser diretamente aplicado às despesas operacionais de uma empresa de serviços.

Não há diferenças essenciais entre a análise das despesas operacionais nos departamentos de uma empresa de manufatura e a mesma tarefa numa instituição de serviços. A análise começa pelo exame da estrutura de despesas de cada departamento, e segue determinando os fatores que criam a demanda para as funções desenvolvidas pelo departamento. Um departamento com mais de uma pessoa não pode ser encarado apenas como despesas fixas. Algo está criando uma demanda para as saídas desse departamento, de modo que há trabalho demais para apenas uma pessoa. Portanto, o objetivo é descobrir a natureza da demanda e quantificá-la.⁸

Quando analisamos despesas de manufatura, as demandas para recursos de suporte vêm diretamente do volume e do mix de produtos. Para instituições financeiras, como um banco, muitas das despesas são dirigidas para os produtos, como contas de poupança, empréstimos etc. Nas empresas de serviços, muitas demandas são geradas mais por necessidades individuais de clientes do que pela demanda natural dos produtos. Largas variações de demanda ocorrem para diferentes clientes apesar deles estarem utilizando o mesmo produto básico.

Essas variações de acordo com o tipo de cliente, podem ser relevantes ou não, dependendo da característica de cada produto. Um produto com operações padrões, como um CDB, provavelmente não irá ocasionar grandes variações em função do tipo de cliente. Porém um produto como o ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio), possui uma possibilidade de variações muito grande, dependendo do produto que está sendo exportado, causando um grande variação de demanda nas áreas de processamento.

Assim sendo, torna-se uma diferença qualitativa importante entre uma empresa de serviços e uma empresa de manufatura é a variação dos custos em função do tipo de cliente que se está atendendo. Portanto, o resultado da análise do sistema de custeio deve prever nos seus relatórios a obtenção do custo por tipo de cliente e não apenas por produto.

⁸ Cooper, Robin ; Kaplan Robert S. – “The design of cost management systems”, pág. 467

4.2.2 – Utilização do ABC em instituições financeiras

Conforme visto no item anterior, a utilização do ABC é perfeitamente possível em instituições financeiras. O autor pesquisou referências sobre a utilização do ABC em instituições financeiras, encontrando um caso interessante no livro *The Design of Cost Management System*, sobre a utilização do ABC no *American Bank Trust & Co*, sediado na Pennsylvania EUA.

O *American Bank*, realizou um projeto piloto utilizando o ABC para apurar o preço de dois produtos e compará-los. Havia a tradicional cardeneta de poupança, na qual o cliente ia até a agência e o depósito era registrado num livro. Do outro lado havia a cardeneta de “poupança eletrônica” na qual não havia contato entre um funcionário e o cliente sendo todo o processo feito através das ATM's (Automatic Teller Machine).

O setor de marketing da empresa extingüir a cardeneta de poupança tradicional, pois acreditava que a poupança eletrônica era a “onda do futuro”, porém a direção do banco estava relutante em retirar este produto pois os seus clientes mais antigos eram fiéis à cardeneta de poupança tradicional, mantendo-a mesmo após terem sido rebaixadas as taxas de juros pagos a ela.

Após a implantação do novo sistema de custeio, constatou-se que apesar do sistema eletrônico apresentar custos unitários de atividades menores, o custo unitário médio mensal da caderneta de poupança tradicional era menor, pois as pessoas que utilizavam o sistema tradicional realizavam um número de transações muito menores, ou seja, demandavam um número menor de recursos. Sendo decidido que a cardeneta tradicional deveria ser mantida.

Outro caso analisado foi a implantação do sistema ABC no Banco Real. Em visita oficial ao departamento de controle financeiro do Banco Real, o autor teve contato com o sistema de custeio utilizado pela instituição.

O setor de controle financeiro utiliza o sistema de custeio ABC para apurar os custos de seus produtos e auxiliar no projeto de novos produtos. Utilizam para isso como plataforma tecnológica um sistema de custeio chamado Oros, especificamente desenvolvido para a implantação e gerenciamento de sistemas de custeio ABC.

A impressão inicial é que o Banco Real atingiu êxito para determinados produtos, porém o sistema ainda deixa a desejar em muitos aspectos, pois ainda é incapaz de fornecer informações relevantes, como a variação do custo em função do canal de distribuição utilizado. Também foi posta em dúvida a quebra de atividades e a utilização dos drivers para alguns produtos, não sendo bem explicados pelo pessoal do controle financeiro.

4.2.3 – Considerações sobre o ABC na empresa

A iniciativa de se implantar um sistema de custeio utilizando a metodologia ABC partiu da diretoria do Financial Control com a finalidade de prover informações para a melhor tomada de decisão, tanto para as áreas de negócios, como para as áreas de suporte.

Alinhado com a política global da corporação, o sistema de custeio ABC, deve ser capaz de chegar a um custo de produtos por segmento de mercado, por clientes e por canal de distribuição.

O sistema deve considerar a disponibilidade de informações atuais, a facilidade de manutenção, a necessidade dos usuários (áreas de negócios, áreas de suporte e desenvolvedores de novos produtos), prever a integração dos sistemas, possibilitar a fácil distribuição de resultados e a facilidade manutenção.

4.2.4 – O Projeto Piloto do ABC

No início de 1998 foi estabelecido que seria implantado um projeto piloto do ABC na área de *Asset Management*, sendo posteriormente estendido para a área de *Trade Finance*. Para isto foi contratada a consultoria VRM (Value, Risk & Management), que cuidou da implantação do projeto piloto.

Este projeto será descrito e analisado nos próximos capítulos, porém podemos adiantar que os resultados obtidos foram razoáveis, mas totalmente insatisfatórios para o produto *Trade Finance*.

4.2.5 – Sistema de informações para o ABC

Devido a importância do sistema de informações, deve ser tomado um cuidado especial no projeto do novo sistema com relação a disponibilidade das informações para alimentar o sistema de custeio.

A tendência dentro das organizações é a migração de todas as bases para as bases de dados relacionais, o que permite uma grande flexibilidade e integridade de dados.

Já existe uma base de dados de despesas diretas, a DEB, que deverá ser utilizada como ponto de partida, e fonte de informações para o sistema de custeio, devido a sua estabilidade e a confiabilidade dos seus dados.

Também deverá ser estudada a possibilidade de utilização de algum sistema já existente no mercado, dedicado ao sistema de custeio ABC como o Oros utilizado pelo Banco Real.

O sistema de informações deverá estar prevendo a distribuição das informações para os usuários interessados. Através da experiência adquirida com o EOL, constatou-se que pode ser uma boa alternativa um “leitor de dados” de uma base dados relacional.

4.2.6 – Manutenção do sistema ABC

Outro ponto que deve ser tratado com extrema atenção é a manutenção do sistema de custos. Devido ao grande dinamismo do setor de serviços e da introdução de novas tecnologias que alteram radicalmente os custos, os valores devem estar sendo constantemente reavaliados.

Deve se tomar um cuidado para não ser extremamente preciosista na obtenção dos custos de determinado produto, dispendendo um enorme esforço, se este valor não puder estar sendo periodicamente avaliado.

O sistema de custo deverá ser capaz de gerar os custos não apenas uma vez, mas fornecer informações contínuas, através de um processo que seja de fácil manutenção.

4.3 – Conclusões e avaliações sobre o projeto do novo sistema de custeio

Após a análise do sistema de custeio chega-se a conclusão que ele apresenta deficiências com relação em três aspectos:

- a) Segmentação de mercado;
- b) Categorias de Custos;
- c) Insuficiência de Informações.

A correção de segmentação de mercado é muito mais um problema do sistema de despesas diretas, pois o erro ocorre na distribuição do *overhead*. Se os centros de custos forem dedicados exclusivamente a um determinado segmento, esse problema não ocorreria.

Está sendo estudado um sistema de *price transfer* nos quais as áreas de suporte passarão a cobrar pelos seus serviços, esvaziando os seus custos para os CC que trabalham exclusivamente para determinado segmento. Reduzindo assim as distorções por alocações errôneas.

Nas categorias de custos deve-se tomar um cuidado especial com o custo de processamento dos produtos (pelos motivos explicados no item 4.1.2.2). Sendo que o projeto piloto desenvolvido nos produtos de *Asset Management* e *Trade Finance* foi focado nessa categoria de custos.

No projeto do novo sistema de custeio vários pontos devem ser focados os seguintes pontos:

1 – *Deficiências do sistema atual* - Boa parte do tempo do trabalho foi gasto na compreensão do processo de formação das despesas diretas, no funcionamento das áreas e dos produtos. Tudo isso é fundamental para que se possa entender quais os problemas do sistema atual. Eles foram amplamente detalhados neste capítulo e devem ser levados em consideração na proposição do novo modelo.

2 – *Necessidades dos usuários das informações de custos* - Como veremos mais adiante, um dos problemas encontrados no processo do projeto piloto foi a falta de comunicação com as áreas que são as que mais entendem do processo. Este ponto também deve amplamente discutido para que haja um nivelamento de conhecimentos, e para que se estabeleçam objetivos comuns.

3 – *A viabilidade do novo sistema de custeio* - Até quando vale a pena gastar para obter a informação? Ou seja, o sistema deve ser viável economicamente, toda a informação possui um custo, e deve ser ponderado até que ponto vale a pena buscar esta informação.

4 – *O sistema de informações para o novo custeio* - Qualquer apuração de custos deve ter sempre uma visão sistêmica do processo. Seria um esforço inútil avaliar os custos de um produto uma única vez, sem ser capaz de reproduzir o cálculo com outras variáveis, num mercado que muda constante, e cujos custos mudam na mesma velocidade. O sistema também deve estar integrado com outros sistemas de forma a buscar facilmente as informações necessárias

5 – *A manutenção do sistema de custeio* - Um ponto importante, e muitas vezes esquecido quando se projeta um sistema é com relação a sua manutenção. Conforme citamos anteriormente, os produtos bancários mudam constantemente. Qualquer alteração na política fiscal governamental pode alterar radicalmente o perfil de um produto, ou então fazer com que a sua demanda despenque ou exploda repentinamente. O sistema de custos deve estar preparado para que hajam alterações constantes, e que estas alterações sejam fáceis de serem efetuadas.



Dryden Flight Research Center EC95 43247-4 Photographed 8/29/95
MD-11 FCA Landing: First jet transport propulsion controlled aircraft
Landing at Edwards, Ca Photo by D. Taylor

**Capítulo 5 – Descrição do projeto
piloto implantado para os produtos
da Trade Finance e o do Asset
Management**

5 - Implantação do ABC: projeto piloto

Na tentativa de suprir as deficiências levantadas no capítulo anterior, no início de 1998 começou a ser desenvolvido um projeto piloto para implantação do sistema ABC. Para esta tarefa foram procuradas algumas consultorias especializadas em sistemas de custeio, sendo então contratada a VRM (Value, Risk Management) para tocar o projeto de implantação.

Deve ficar bem claro que o autor não teve participação direta na implantação deste projeto piloto. Foram avaliados apenas os seus resultados e levantadas as falhas durante o desenvolvimento, servindo como laboratório para o novo modelo.

5.1 – Objetivos, delimitações e seleção de alternativas

Inicialmente foram estabelecidos os objetivos, e as delimitações do projeto, sendo em seguida estabelecida a equipe de trabalho e o cronograma para o desenvolvimento das atividades.

5.1.1 – Objetivos

A proposta inicial da consultoria era de implantar a metodologia por eles sugerida para todos os produtos do banco. Entretanto, havia uma grande indefinição com relação ao próprio grid de produtos, e ainda haviam dúvidas sobre os resultados que seriam obtidos com a metodologia proposta.

Após algumas negociações ficou definido como objetivo principal do projeto a implantação de um sistema de custo padrão baseado no sistema ABC relativo aos custos dos principais produtos do banco para que as decisões operacionais e estratégicas fossem tomadas a partir de informações mais confiáveis e mais facilmente obtidas.

Também ficou estabelecido que o piloto seria inicialmente aplicado à categoria de custos de processamento. Começando então a se desenvolver um trabalho conjunto com as áreas de Operações e de *Asset Management* para o desenvolvimento do projeto.

5.1.2 – Delimitações

Desde o início o projeto apresentou delimitações bastante claras:

- Realizar inicialmente apenas a implantação de um piloto com os produtos *Asset Management* e *Trade Finance*, e em caso de sucesso, extende-lo para outros produtos;
- Não escapar totalmente ao rateio das atividades. Apesar de se tratar de um sistema de custeio ABC algumas despesas seriam rateadas, pois o custo da obtenção seria extremamente elevado;
- Atuar apenas sobre os custos de processamento dos produtos.

Estas delimitações visavam garantir o foco do projeto, e servir como balizador, juntamente com os objetivos, para a avaliação do projeto a posteriori.

5.1.3 – A equipe do projeto

Para desenvolver a projeto piloto foi alocada uma equipe composta por duas pessoas da consultoria VRM, mais duas pessoas internas da empresa, além das pessoas da área de negócio e da área de processamento.

5.1.4 – Seleção de alternativas

Existem diversas alternativas em relação a maneira que irá se apresentar os resultados. O projeto comparou duas alternativas tradicionais de demonstrar os resultados: o custo padrão, e o custo real.

5.1.4.1 – Custo real

O custo real seria o custo apurado dos produtos após o consumo dos recursos para a sua produção, ou seja, quanto foi efetivamente gasto para a obtenção de determinado bem, ou para a prestação de determinado serviço.

5.1.4.2 – Custo padrão

O custo padrão é estabelecido através de algum critério, como por exemplo a média histórica. É óbvio que o custo padrão nunca irá coincidir exatamente com o custo real, porém ele apresenta algumas vantagens conforme mostra o quadro comparativo 5.1

A idéia de se utilizar um custo padrão para as atividades é de facilitar o planejamento e a análise dos resultados. Seria como se existissem áreas prestadoras de serviço dentro da própria empresa que cobrassem um preço fixo unitário pelas atividades desenvolvidas.

Em algum instante, o custo padrão deverá ser confrontado com o custo real e esta diferença deverá ser explicada de alguma forma. As divergências entre os valores padrão e real podem ter as mais diversas naturezas: má definição do valor padrão, má definição do driver, ganho de escala na produção, capacidade ociosa, etc.

Quadro Comparativo	
Custo Padrão	Custo Real
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade - Permite melhor planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeito a muitas variações - Dificulta o planejamento
Quando usar: <ul style="list-style-type: none"> - Processos repetitivos - Gestão estratégica de custos 	Quando usar: <ul style="list-style-type: none"> - Em economias inflacionárias

Quadro 5.1 – Comparaçāo entre Custo Padrão e Custo Real

5.1.4.3 – Custo padrão orçado

O custo pode ainda ser definido pelos valores orçados de despesas para o ano subsequente. A utilização do valor do orçamento é na maioria das vezes mais eficaz no estabelecimento do custo padrão do que utilizar uma média histórica por exemplo.

Os valores de orçamento são uma previsão dos gastos para o próximo anos devendo refletir também investimentos, ou quedas de demanda projetadas. Por isso é comum, a utilização do valor de orçamento para as despesas diretas, para se chegar no custo do padrão das atividades.

5.2– Os produtos do projeto piloto

Por não se tratar de produtos tangíveis, talvez a própria caracterização dos produtos não seja muito clara, de forma que vale a pena uma pequena explanação sobre os produtos em questão, antes de explicar o mapeamento do processo propriamente dito. Deve-se entender quais os produtos em questão e quais as suas características antes de se poder avaliá-los.

5.2.1 – O Produto Asset Management

O *Asset Management* é uma unidade empresarial criada pelos bancos para caracterizar a separação entre as áreas de gestão de recursos dos clientes e gestão de recursos da tesouraria das instituições financeiras (materialização do conceito de *chinese wall*). Todas as empresas de *Asset Management* possuem os seguintes princípios:

- A administração dos recursos não pode beneficiar operações ou papéis do banco controlador. A empresa também não pode ter acesso ao capital da tesouraria do banco, e vice-versa. Se quiser comprar papel de empresas do mesmo grupo, a escolha deve seguir padrões de mercado.
- As companhias não fazem corretagem de papéis, ou seja, não obtêm ganhos em operações que utilizam recursos dos clientes. O ganho é revertido em favor dos clientes.
- As empresas também não administram recursos próprios. Os acionistas podem aplicar nos fundos por elas administrados, sob as mesmas regras aplicadas aos demais cotistas.
- As estruturas jurídica e física das empresas e dos controladores são separadas. A idéia é criar barreiras operacionais, do tipo *chinese wall*, para evitar conflito de interesses e focar o negócio na gestão dos recursos dos investidores.

A Resolução nº 2.451 do Banco Central de 11/97 tornou obrigatório a criação destas unidades para instituições administradoras de fundos.⁹

O Asset Management é responsável basicamente pela administração dos fundos de investimentos destinados aos clientes do banco. Esta forma de aplicação se caracteriza pela aquisição de cotas de aplicações abertas e solidárias, representativas do patrimônio do Fundo, que têm o benefício da valorização diária.

O segredo dos fundos de renda fixa é a idéia do condomínio, ou seja, embora os aplicadores tenham o direito de resgatar suas cotas em prazo curto, nem todos o fazem ao mesmo tempo, isto é, sempre fica uma grande soma disponível, que pode ser aplicada em títulos mais rentáveis.

Tradicionalmente os fundos podem ser classificados como de renda fixo ou de renda variável. A partir daí, existe uma diversidade de tipos que são criados para atender aos diferentes interesses dos investidores, do mais conservador ao mais agressivo.

As instituições financeiras estruturam seus Fundos de acordo com algumas variáveis exógenas determinadas pelo BC ou CVM como, por exemplo, os limites de composição da carteira de cada tipo de fundo que, por sua vez, vão determinar o perfil de liquidez do mesmo. Entretanto, vai ser a variável endógena da escolha da composição risco/rentabilidade (retorno) desejada pela instituição financeira que vai criar a "personalidade" de cada Fundo e atrair cada perfil de investidor.

⁹ Fortuna, Eduardo. *Mercado Financeiro – Produtos e Serviços*

Para estabelecer a disposição ao risco, podemos analisar a volatilidade do fundo, que vem a ser a dispersão para baixo ou para cima da rentabilidade diária em relação à média da rentabilidade em determinado período (desvio padrão). Dessa forma podemos classificar os fundos em:

- Fundos de Curto Prazo → Baixíssima volatilidade com liquidez diária.
- Fundos de Renda Fixa → Baixa volatilidade
- Fundos de Renda Variável e Fundo Hedge → focados em derivativos com enfoque de proteção – Média Volatilidade.
- Fundos de Ações → Alta Volatilidade
- Fundos de Renda Variável focados em derivativos sob enfoque especulativo → Altíssima volatilidade.

Para medir a volatilidade de um fundo, considera-se a variação diária do valor da cota em determinado período de dias úteis. Compara-se a variação sucessiva a cada dia nas cotas e, utilizando-se um algoritmo matemático, chega-se a um índice da volatilidade que determina o grau de risco para o investidor.

Um exemplo é o Índice de Sharpe-IS, também conhecido como índice de eficiência que indica ao investidor se os riscos assumidos pelo fundo foram bem remunerados. O cálculo deste índice leva em conta a volatilidade e rentabilidade ajustadas, isto é, após a subtração de um deflator que pode ser o CDI, ou o Ibovespa, por exemplo.

5.2.2 – O Produto Trade Finance

As operações de Structured *Trade Finance*, são as operações relativas ao financiamento de operações de exportação e importação. Existe uma série de alternativas de financiamentos, que se diferenciam na forma e no prazo. Podemos agrupá-las:

- Operações de adiantamentos de recursos, antes ou após o embarque das mercadorias. As de antes do embarque são: Adiantamento de Contratos de Câmbio (ACC), Câmbio Travado, Finamex Pré-Embarque, Pré-Pagamento (Pagamento Antecipado) e Pró-comodities. As de após o embarque: Adiantamentos de Contrato de Exportação (ACE), Finamex Pós-Embarque e Proex.

- Operações de desconto de cambiais já aceitas pelo importador – *Supplier's Credit, Buyer's Credit, Forfaiting e Factoring*.
- Operações de financiamento com títulos de emissão do exportador – *Export Notes, Dêbentures Cambiais, Descontos de Warrants e Securitização de Exportações*.

Cada tipo de financiamento é classificado como um produto diferente. No caso do ABN, no nível 4 de detalhamento, segundo grid atual, existem os seguintes produtos:

FINAMEX
LC
OTHERS EXPORT
PRE-PAYMENT
PRE/POST EXPORT
PROEX
SERVICES
AVAL DE SAQUE
BID BOND
CUSTOM BOND
DRAFT DISCOUNT
FINANCIAL GUARANTEES
OTHERS FOREIGN GUARANTEES
PERFORMANCE BOND
STAND BY LC
BANK TO BANK
BANK TO CLIENT
LC
OTHERS IMPORT
SERVICES
COMISSIONS
SOVEREIGN REDUCERS

Tabela 5.2 – Produtos *Trade Finance*

5.3 – O processo de implantação

A primeira fase do processo de implantação do projeto consistiu na análise da situação existente. Esta análise foi dividida em 4 passos que foram cumpridos no ínicio do projeto

1º Passo – Princípios, normas e filosofia de custeio – Para se entender a dinâmica do sistema de custeio de uma instituição, deve-se a priori compreender qual a filosofia que rege o processo.

Devem ser observados os objetivos, os usuários e as normas utilizadas para levantar quais os custos das atividades mais relevantes no processo de custeio. Em seguida pode-se definir quais as porcentagens alocadas aos produtos, os custos de informática e quais processos gerenciais e produtos chave para as organizações.

2º Passo – Alocação das despesas e sistema de custeio – Após a definição das premissas iniciais foram levantadas as tipologias dos centros de custos, no caso as categorias de custos (vide item 3.3.1) e o organograma funcional.

Foram analisadas as despesas analíticas por linha de despesa, as tentativas de investimento, a composição dos custos, o processo orçamentário, os volumes históricos e tudo que envolve o sistema de custeio.

3º Passo – Levantamento dos processos/atividades - Foi realizada uma descrição mais detalhada dos produtos do banco, procurando detalhar as características de cada produto. Analogamente a um produto industrial, seria como fazer a ficha de especificações técnicas de um produto.

Foram montados os macro-fluxos dos produtos e descritos o nível de formalização dos processos de fabricação. Também foram estudados os processos de atualização dos dados.

4º Passo – Resultados finais da primeira fase – A partir dos três outros foi elaborada uma descrição da situação existente. Também foram identificados os possíveis pontos de melhoria e a formulada a proposta do projeto e do plano de ação.

Após a fase inicial de análise da situação existente foi iniciado o processo de implantação do projeto piloto. Este processo consistiu das seguintes etapas:

- Mapeamento do processo;
- Levantamento das atividades;
- Formação dos grupos de atividades;
- Levantamento das atividades e direcionadores.

5.3.1 – Mapeamento do processo

Existia no banco um projeto de O & M desenvolvido pela área de operações chamado Projeto Delta. Este projeto fez um mapeamento do processo, descrevendo passo a passo todas as atividades de processamento dos produtos que passavam pela área, agrupando-as em blocos de macro-atividades.

Apesar do Projeto Delta¹⁰ ter um enfoque operacional, ou seja, de otimizar o tempo em que eram realizadas as atividades, sem uma análise específica do seu custo, ele serviu de base para o mapeamento do processo e descrição das atividades. O Delta possuía também um “dicionário de atividades” que foi utilizado como base do trabalho.

¹⁰ Encontra-se em anexo, um exemplo de um fluxo de atividades do Delta do produto ACC.

5.3.2 - Levantamento das atividades, dos tempos e dos drivers.

Apesar do Delta possuir uma descrição das atividades de todo o processo, e de agrupá-las em macro atividades, a VRM partiu para um novo levantamento das atividades procurando detalhá-las ao máximo, levantando quais as mais relevantes e agrupando-as posteriormente. A justificativa para isso é que o enfoque do Projeto Delta era a otimização dos processos, sem levar em consideração os custos inerentes a cada processo.

A idéia do ABC está centrada no fato de que os produtos demandam por atividades, estas demandam por recursos, e estes um possuem um determinado custo.

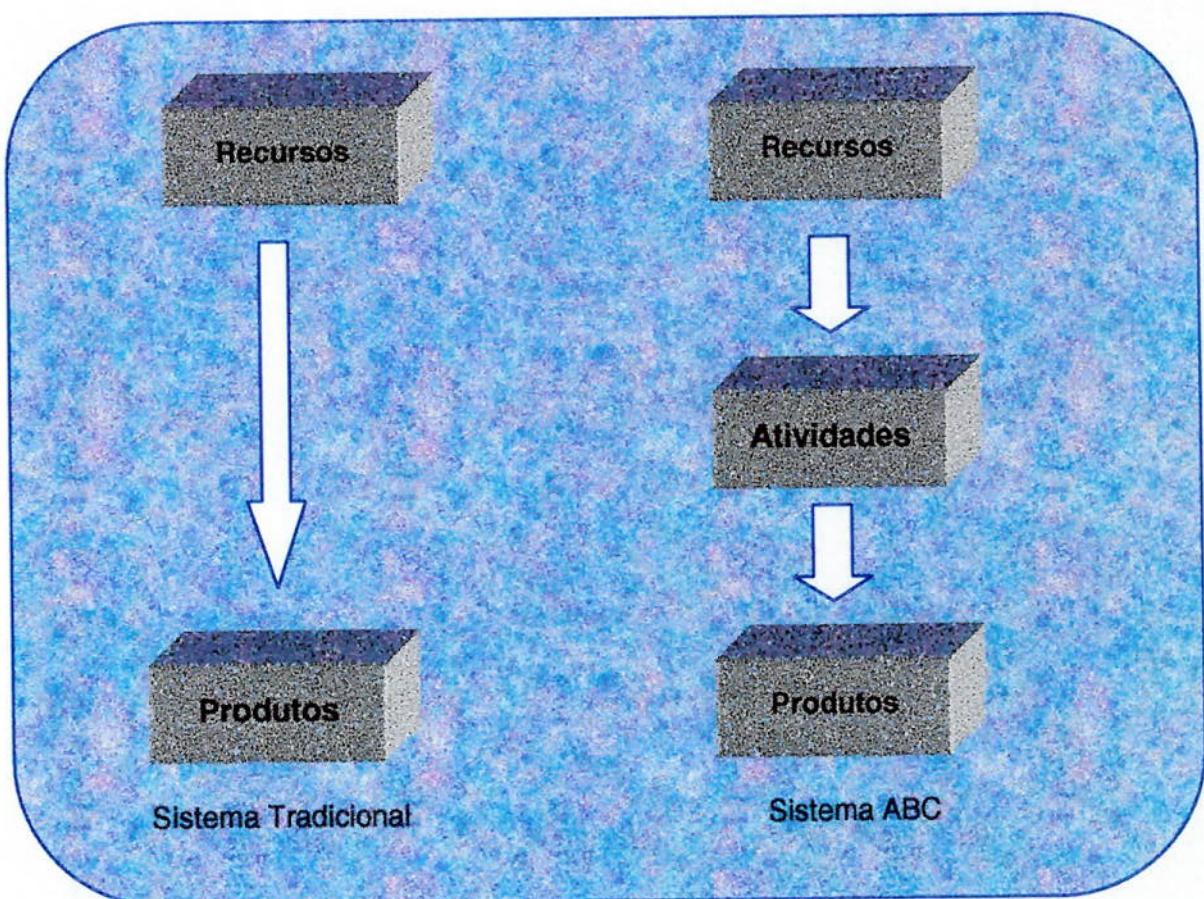


Fig 5.1 – Comparativo entre o ABC e um sistema de custos

Para se produzir uma unidade de um produto são necessários um conjunto de atividades. Se o conjunto de atividades é uniforme, ou seja, se ele varia linearmente, qualquer que seja a quantidade produzida, é razoável admitir que o custo unitário não varie e é possível estabelecer um custo por unidade produzida. É desta que forma que funciona um sistema de custeio tradicional.

Existe uma parcela dos custos que é fixa, e outra que varia em função dos volumes, e do tipo de serviço que os diversos tipos de clientes exigem da empresa. Por exemplo, no caso de contratos de exportação, os custos de processamento do contrato variam sensivelmente com a quantidade de embarques que o cliente irá fazer. Uma empresa que exporta camisetas, e outra que exporta carros, terão custos de processamento bastante distintos para o banco.

Desta forma, quando um produto demanda um conjunto complexo de atividades, este conjunto irá variar em função de n fatores, sendo que cada um destes fatores será chamado *driver*, ou direcionador de custos.

Os drivers são medidores das quantidades de atividades desenvolvidas para determinado produto, eles devem ter uma relação direta e simples com as atividades que deseja avaliar, e devem ser de fácil mensuração.

Portanto para se implantar o projeto piloto, foram necessárias três informações básicas:

1. *As atividades que estarão sendo mensuradas* – As atividades é que irão determinar a quantidade de recursos que estão sendo consumidas;
2. *O tempo gasto em cada atividade* – O tempo gasto para cada atividade, mais o custo de equipamento de cada funcionário, irão fornecer o custo de cada atividade, ou seja, funcionariam como um indicador da variação dos custos dos recursos;
3. *Os direcionadores de custos* – Os drivers serão os indicadores das variações de atividades, devendo ser elementos de fácil mensuração e que variem linearmente com as atividades estabelecidas.

5.3.2.1 – Levantamento das atividades e escolha dos drivers

Para realizar o levantamento é necessário que se entenda o fluxo de atividades demandadas por cada um dos produtos. Para efeito de familiarização com este fluxo foi utilizado a descrição do processo do Projeto Delta.

Foram levantadas, para o produto *Asset Management*, em torno de 100 atividades, e para o produto *Trade Finance* em torno de 150 atividades. A quebra num número grande de atividades visava encontrar uma sensibilidade maior com relação aos drivers apurados.

Este levantamento se revelou inútil posteriormente, para o caso do *Asset Management*, pois conforme será explicado mais adiante, as atividades do *Asset* possuem poucos drivers viáveis de serem utilizados, sendo que provavelmente exista apenas um único driver para o produto de *Asset Management*. Isto pode ser claramente visto na planilha da Fig. 5.2. Onde aparecem apenas **fundos e relatórios** como unidade de medida, porém os relatórios são de difícil mensuração.

O mesmo se deu para os produtos da *Trade Finance*, onde as atividades foram agrupadas, e identificados os respectivos drivers. Apesar de ser excessivamente detalhado, este trabalho foi utilizado posteriormente na elaboração do novo projeto de custeio.

Deve ser notado o fato que muitas vezes o melhor driver não é factível de ser utilizado, pois o custo de obtenção desta informação seria elevadíssimo, sem nenhum benefício que justificasse este esforço.

5.3.2.2 – Levantamento dos tempos – entrevistas

A idéia de se utilizar o tempo, justifica-se pelo fato de que na atividade bancária, a mão-de-obra é responsável por algo em torno de 60 a 70 % das despesas diretas dos CC's, de 15 a 20% são as despesas com tecnologia, e o resto são despesas genéricas (papelaria, móveis, etc.).

Os custos seriam então segregados em custos com pessoal e custos com tecnologia. Através de um tempo médio de cada atividade e dos drivers para medir a quantidade de atividades realizadas, seria possível determinar o custo de cada funcionário, para cada produto, pelo tempo que ele desempenhou em cada atividade, multiplicados pelo custo minuto de cada funcionário. Os custos com tecnologia seriam fixos, pois todo funcionário é considerado um “funcionário equipado”, ou seja, ele gasta em média a mesma quantidade de recursos de tecnologia.

Após o levantamentos das atiividades houve uma primeira tentativa de se estabelecer o tempo para a realização de cada atividade, e através do tempo gasto chegar no valor do custo de cada uma delas.

Foi utilizado o método de entrevistas, para cada uma das atividades, pedindo que os próprios funcionários indicassem quanto tempo estava sendo gasto em cada atividade. A idéia de se avaliar o tempo gasto em cada atividade é evitar que os funcionários prenchessem planilhas indicando um percentual de tempo dispendido, desta forma forçando sempre o total de cem por cento.

Este método se revelou totalmente ineficaz para apurar o tempo médio gasto em cada atividade. Como muitos funcionários não estavam a par do processo, havia um receio natural do que seria feito com os números obtidos, e muitos deles acabaram elevando os tempos gastos intencionalmente, de forma que no total o tempo gasto superava os cem por cento.

As respostas dos funcionários às entrevistas geraram como saídas custos absurdos, pois como a unidade de medida era em minutos, e ela foi realizada apenas no *feeling* de cada funcionário, muitos deles indicavam tempos duas ou até três vezes superiores aos tempos reais.

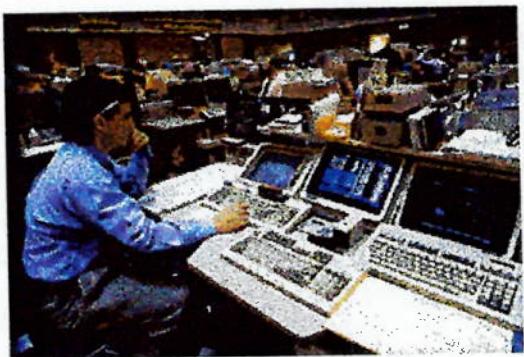
5.3.2.3 – Levantamento dos tempos – tomada de tempo

Como o método das entrevistas se revelou totalmente inapropriado para a medição, a VRM cogitou a hipótese junto à área de processamento de efetuar uma série medidas com alguém cronometrando os tempos junto às atividades.

Houve uma grande resistência, por parte dos funcionários, que se recusaram a trabalhar com alguém cronometrando as atividades ao seu lado. Após esse impasse, ficou acordado entre a VRM e a área de processamento que a própria área iria realizar as tomadas de tempo.

Os funcionários realizaram cinco tomadas de tempo para as atividades, repassando esse número para o pessoal da VRM. Mais uma vez houve o risco do tempo estar sendo superestimado, porém os resultados mostraram algo curioso.

A VRM divulgou como resultado de sua apuração de custos, que a área de processamento possuía uma grande capacidade ociosa. Esse resultado gerou um grande descontentamento por parte da gerência da área, que mensalmente assume enormes despesas por conta das horas-extras pagas aos funcionários. No cap. 6 serão analisadas as origens destas discrepâncias, e os cuidados que devem ser tomados quando do projeto do novo sistema.



**Capítulo 6 – Análise do
Projeto Piloto**

6 - Avaliação dos Resultados obtidos com o Piloto

Conforme citado anteriormente o autor não teve participação durante a implantação do projeto piloto. Porém, sua análise é importante para avaliar a possibilidade de aproveitamento do trabalho realizado e detectar as falhas incorridas durante o processo.

O projeto piloto poderia ser encarado como um “*case interno*”, no qual os resultados não foram satisfatórios. Apesar da ordem parecer “invertida”, realizou-se uma abordagem teórica após a descrição do trabalho feito pela VRM para avaliar a aderência do projeto com a teoria e poder avaliar os seus resultados.

A sequência do trabalho procurou seguir o desenvolvimento real dos acontecimentos, no qual o trabalho da VRM foi apresentado, e posteriormente se buscaram algumas definições na literatura, para ajudar na avaliação dos métodos e dos resultados.

6.1 – O levantamento das atividades

Uma atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de bens. Em sentido mais amplo, entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços, etc. bem como às inúmeras ações de suporte a esses serviços.¹¹

A atividade descreve basicamente a maneira como uma empresa utiliza seu tempo e recursos para cumprir sua missão, objetivos e metas. O principal objetivo de uma atividade é o de converter recursos (materiais, mão-de-obra, tecnologia, informações, etc.) em produtos ou serviços.

Deve-se estabelecer um nível adequado de hierarquias, ou agrupamento de atividades. A questão do agrupamento das atividades pode ser estudada sob as formas de como elas são agregadas em termos de:

- a. consumo de recursos pelas atividades;
- b. alocação dos custos das atividades aos produtos.

¹¹ Nakagawa, Massayuki – ABC – Custo Baseado em Atividades

No primeiro caso, faz-se a agregação com o objetivo de se otimizar a alocação dos recursos aos diversos níveis e formas de atividades que ocorrem aos processos:

- nível de função: trata-se de uma agregação de atividades que têm um propósito comum, como: compras, vendas, produção, marketing, finanças, segurança, qualidade, etc.
- nível de *business process*: trata-se de uma cadeia de atividades relacionadas entre si, interdependentes e ligadas pelos produtos que elas intercambiam. As atividades, neste, caso, estão relacionadas entre si, porque um evento específico provoca o início de uma atividade no processo, e esta, por sua vez, dará início às atividades subsequentes.
- nível de atividades: trata-se um conjunto de ações necessárias para atingir as metas e os objetivos de uma função. Exemplo: usinagem de peças, tratamento térmico, montagem etc., necessários para atingir os objetivos e metas da função de produção. As atividades podem ser decompostas, ainda, em tarefas, subtarefas e operações;
- nível de tarefa: trata-se de definir aqui a maneira como uma atividade é realizada. A tarefa é um dos elementos básicos de uma atividade e é, por sua vez, constituída de um conjunto de operações. Exemplo: preparar um projeto, fazer furos, emitir uma fatura, etc;

No segundo caso, faz-se a agregação para se otimizar a alocação de atividades aos produtos e serviços, nos diversos níveis hierárquicos do processo:

- nível de unidade: trata-se de definir as atividades, que consomem recursos relacionados com a mão-de-obra direta, materiais, horas de máquinas, energia etc., para que uma unidade de produto seja produzida;
- nível de lotes: trata-se de definir as atividades que consomem recursos relacionados com a preparação de máquinas (*setups*), movimentação de materiais e armazenagem, ordens de compras, inspeções etc., para incrementando valor dos produtos etc., para se dar suporte à venda e manufatura de cada diferente tipo ou família de produtos.

- nível de sustentação de produtos: trata-se de definir as atividades que consomem recursos relacionados como administração geral, ampliação e reformas de edifícios, aquecimento, gás, vapor e líquidos etc., para se assegurar a condição de manufaturabilidade da fábrica.

O trabalho desenvolvido pela VRM teve como ponto de partida o estudo de tempos e métodos da empresa chamado Projeto Delta. Este projeto fazia um estudo minucioso de todo o fluxo do processamento dos produtos, ou seja, começando a hierarquia de atividades pelo nível de operações. Foi uma abordagem acertada para se começar a mapear as atividades, pois era necessário entender a sequência dos trabalhos realizados pela área de processamento.

Um ponto positivo no levantamento realizado pela VRM, foi que o nível de detalhamento na descrição das atividades possibilitou uma melhor análise dos drivers que deveriam ser utilizados, pois permitiu uma melhor compreensão do processo como um todo.

Entretanto, o agrupamento destas atividades não se fez de forma satisfatória, deixando soltas um número muito grande de atividades que não conseguiram ser gerenciadas. A quebra das atividades só faz sentido se for possível para a área visualizar cada atividade e mensurar seus volumes através de um driver adequado. O nível de detalhamento deve estar ajustado às atividades efetivamente realizadas e que possam ser controladas pela gerência. O agrupamento permite detectar onde os custos realmente são significativos e atuar nesses pontos para a sua melhoria.

O processo de levantamento das atividades se mostrou excessivamente detalhado, sem que houvesse nenhuma contrapartida. A própria área de operações declarou que teria dificuldades em gerenciar o volume de informações descritas pelo trabalho da VRM, e consideraram irrelevantes as informações levantadas.

6.2 – Definição dos drivers

Driver é uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade. Definido de outra maneira, *driver* é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos. Exemplos: número de *setups*, número de ordens, número de clientes, número de partes e componentes, etc.

Basicamente, todo fator que altere o custo de uma atividade é um *driver*. Ele é usado no ABC para caracterizar duas situações:

- a. mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades, caso em que é chamado *driver* de recursos;
- b. mecanismo para rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de produtos ou atender os clientes, caso em que é chamado de *driver* de atividades.

A análise dos *drivers*, que consiste em examinar, quantificar e explicar seus efeitos sobre as atividades, é essencial para buscar a melhoria da qualidade de produtos e de atendimento de clientes, através da redução dos seus custos.

Para facilitar a escolha dos *drivers*. Podemos enumerar os cuidados e critérios necessários na sua determinação:

1. **Quantos *drivers* são necessários:** a quantidade de *drivers* depende basicamente dos seguintes fatores, os quais deverão ser devidamente considerados, a fim de evitar as formas de distorções na apuração dos custos de produtos e de serviços de atendimento aos clientes:
 - a. objetivos (pricing, redução de custos, avaliação de desempenhos, investimentos, melhoria da qualidade, flexibilidade, *lead time* etc.) e acurácia da mensuração que se deseja obter através do ABC que está sendo desenhando;
 - b. participação relativa (%) dos custos indiretos das atividades agregadas analisadas sobre o custo de conversão, em termos de número de times (contas) e de seus valores;
 - c. da complexidade operacional da empresa, em termos de produtos (diversidades de volumes, materiais suados, tamanhos, *mix*, número de partes/componentes, tecnologias, etc.) e de clientes (diversidade de

clientes/mercados atendidos, número de itens vendidos, sistemas/canais de distribuição etc.);

- d. disponibilidade de recursos da empresa (financeiros, humanos, sistema de coleta e processamento de dados, tempo, cultura etc.).

2. **Como selecionar drivers**: os três fatores mais importantes que devem ser considerados na escolha de drivers são os seguintes:

- a. facilidade/dificuldade de coletar e processar os dados relativos aos drivers, porque os custos de mensuração, juntamente com os custos associados aos erros de decisão, determinam o sistema ótimo de custeio no ABC;
- b. grau de correlação com o consumo de recursos, o qual em termos estatísticos, deve aproximar-se de 1. Exemplo: o número de pedidos atendidos (*driver*) deve ser proporcional ao montante de recursos consumidos para atendê-los.

Conforme descrito no capítulo anterior, os *drivers* de recursos consumidos pelas atividades foram os tempos que cada funcionário gasta em cada atividade. Foram separados os gastos dos custos com salários e equipamentos, por serem os dos custos mais significativos, sendo que o custo/minuto do funcionário poderia ser identificado.

A primeira tentativa para o levantamento foi através de entrevistas, que acabou se revelando totalmente ineficaz (vide capítulo 5), pois os funcionários acabaram superestimando os tempos necessários para cada atividade.

Na segunda tentativa foram realizadas cinco tomadas de tempo de cada atividade, e no final o resultado divulgado foi a que área possuía uma grande capacidade ociosa, pois nas atividades listadas a atividade de contatos telefônicos foi subestimada. A área de processamento gasta um tempo considerável em contatos com os clientes, para esclarecimentos de dúvidas. Estes tempos podem variar sensivelmente. Como foram realizadas apenas cinco medidas, e a variação do tempo de cada telefonema é enorme, o resultado teve uma distorção que refletia essa variação.

O processo de definição dos drivers também apresentou falhas, pois não avaliou corretamente se a variação dos drivers correspondia linearmente a variação das demanda de recurso.

No outro lado, no relacionamento entre as atividades e produtos, também houve falhas na definição dos drivers, pois apesar de alguns deles realmente serem o que mais se aproximavam da variação linear com a demanda de produtos, essas informações eram de difícil obtenção, e não poderiam ser alimentadas continuamente.

6.3 – A sincronia com os objetivos das áreas

Uma das principais falhas cometidas pela VRM durante a implantação do projeto foi a falta de sincronismo com os objetivos das áreas. Desde o ínicio do projeto quando a VRM se propôs a realizar o levantamento de todos os produtos do banco, houve um choque com os interesses das áreas.

Houve um descontentamento geral na condução do processo de implantação do projeto piloto, pois as áreas envolvidas não estavam a par do que estava acontecendo.

Por outro lado, a consultoria também não estava a par de mudanças que ocorreram nas atividades de processamento. Um exemplo claro disso, é que houve a implantação de um projeto de automação chamado robô que reduziu drasticamente os tempos de algumas atividades, e este projeto não foi levado em consideração no projeto piloto.

A consultoria sentiu a falta de comprometimento das áreas, o que era de se esperar, pois os funcionários não estavam sendo envolvidos no processo. e consequentemente sentiram uma grande desmotivação em função disso.

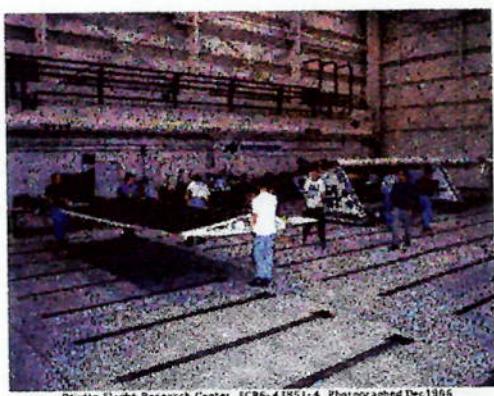
6.4 – Avaliação nos números obtidos

O fato mais marcante do projeto tocado pela consultoria VRM foi justamente que não se conseguiu chegar a um número coerente de custos por produto, no nível estabelecido.

Já havia um grande descrédito da consultoria, pelos fatos supra-citados, e um ceticismo quanto ao resultado dos trabalhos. As falhas na determinação, ou agrupamento das atividades e na escolha dos drivers, e na falta de conhecimento do que estava efetivamente ocorrendo nas áreas, acabou por gerar resultados tão absurdos, que foram prontamente rejeitados pelas áreas.

O nível de detalhamento estabelecido foi tão grande que tanto as áreas que efetuam os negócios, como as áreas de processamento não conseguiam visualizar qual o sentido dos números.

Um preocupação que deve se ter no projeto é atender as necessidades dos usuários da informação. Esta idéia que parece óbvia, não foi seguida pela VRM, que tentou vender um modelo, que os clientes não precisavam, e não conseguiu nem mostrar um resultado que pudesse ser analisado.



Dryden Flight Research Center (CB6-4355)-4. Photographed Dec 1986
AeroVironment, Inc., technicians easily lift a wing section of the
Pathfinder solar aircraft during reassembly. NASA/Zandy Landis

Capítulo 7 – O projeto do novo sistema de custeio

7 – Elaboração do novo modelo de custeio com aplicação do ABC

Após a análise de todo o fluxo de informações, começando pela origem das despesas, passando pelo sistema contábil e pelo sistema gerencial, avaliando o sistema de custeio atual e suas respectivas deficiências, e considerando o projeto piloto implantado nos produtos de Asset Management e *Trade Finance*, decidiu-se começar um novo projeto, desta vez tocado apenas por uma equipe interna e focado na categoria de processamento e inicialmente em alguns poucos produtos.

O processo de apuração de custos atual poderia ser comparado a quando um grupo de amigos sai para jantar e a conta é dividida igualmente pelo número de pessoas. No caso do sistema de custeio, há uma tentativa de se ponderar "a parte da conta" de cada um usando-se algum critério, mas qualquer que seja ele, haveriam imperfeições. Imagine dividir a conta do jantar proporcionalmente ao peso de cada indivíduo, ou então levar em consideração o sexo ou a idade. O único modo de dividir a conta de maneira justa seria contar efetivamente o que cada um consumiu.

O sistema ABC propõe justamente isso: apurar quais os recursos foram efetivamente consumidos para gerar os produtos, ao invés de somar toda a conta e dividi-la depois.

Constatou-se, concensualmente, que a metodologia ABC pode ser aplicada em algumas categorias de custeio sobretudo na categoria de processamento, onde se consegue uma variabilidade menor das atividades, ou seja, onde existe uma relação linear bem definida entre determinado direcionador e a demanda de atividades requeridas pelo produto.

Desta forma, o novo sistema de custeio, manteria a classificação das atuais categorias de custo, e aplicaria o ABC em apenas uma categoria, o processamento das operações, que hoje são responsáveis por aproximadamente 20 % dos custos do banco, dependendo do segmento de negócio, segundo os números atuais.

7.1 – Objetivos

Antes de iniciar o novo projeto foram definidos quais os objetivos a serem alcançados. Conforme visto anteriormente o sistema de custeio deve ser capaz de prover informações para diversas áreas, em diversos níveis detalhamento, e além disso estar alinhado com a política global da organização.

Todos estes pontos foram levados em consideração no estabelecimento dos objetivos a serem alcançados com o novo projeto. Deve ser gasto um tempo considerável com o planejamento antes de começar o novo projeto para não incorrer em erros passados, e ter os objetivos claramente traçados.

Os objetivos poderiam ser divididos em curto e longo prazo. Sendo que os objetivos de curto prazo devem ser encarados como etapas para se chegar no longo prazo, e ao mesmo tempo fornecer algumas informações, mesmo que incompletas, dando subsídios às áreas para trabalharem neste interim de desenvolvimento do projeto.

A visão atual de custos dos produtos poderia se resumida numa matriz onde os produtos compõem as linhas e os segmentos de mercado as colunas. Esse modelo é originário do projeto Fast track (para maiores detalhes vide capítulo 3 e 4). As colunas dentro de cada segmento seriam subdivididas em categorias de custo, de acordo com a sua natureza.

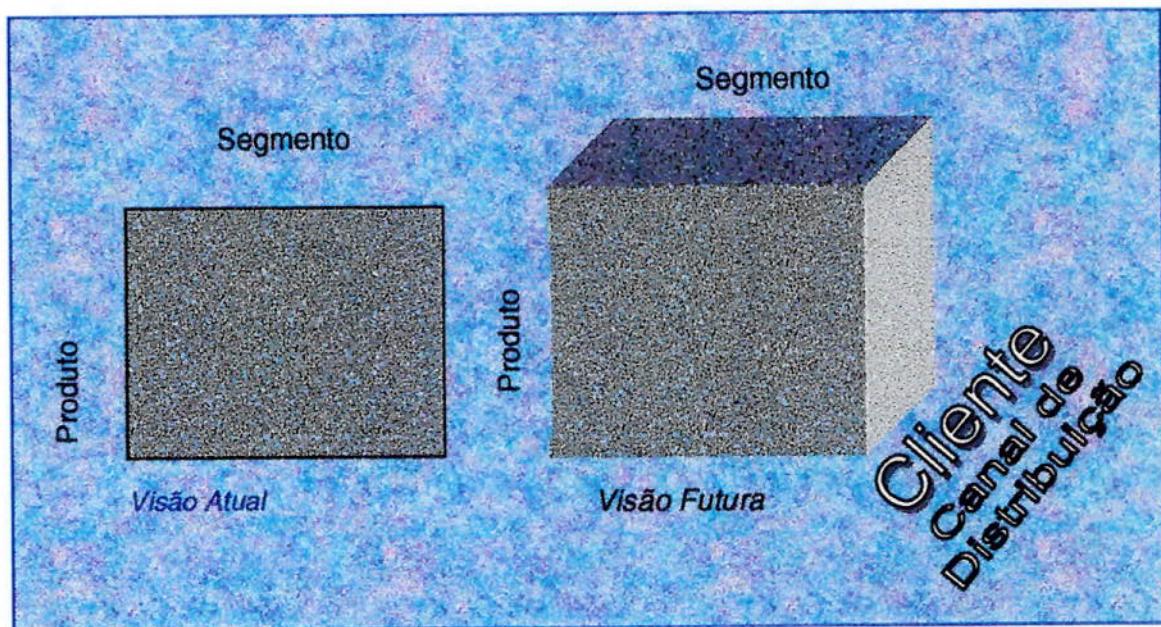


Fig 7.1 - Visão de custos atual e futura

A visão futura seria obter um custo de produtos com as seguintes variáveis: segmento, cliente (ou tipo de cliente), canal de distribuição, sendo este o objetivo a longo prazo.

O projeto atual não se propõe a levantar estes custos, tendo objetivos mais modestos e de implementações num prazo mais curto, tomando apenas o cuidado de não impedir que estas informações sejam obtidas algum dia.

Outro ponto importante que deve ser destacado é que o projeto proposto não irá remodelar o sistema de custeio por completo, devendo atuar apenas sobre os custos de processamento, que respondem por aproximadamente 20% dos custos de cada produto.

A outra categoria de custos que era sensivelmente problemática para se chegar num resultado por produto estará sendo atacada na forma do sistema de *price transfer* (vide capítulo 4, item 3). Esse sistema irá transferir todas as despesas de *overhead* para os centros de custos que efetivamente realizem negócios, ou que prestem atividades de suporte a esses centros. Inicialmente, alguns valores não serão alocados, pois as próprias áreas de *overhead* prestam serviços entre si. Para que isso ocorra deverá ser estudada alguma forma de realocação em várias turnos, talvez com a utilização de algum método de simulação .

7.1.1 – Produtos e categorias trabalhadas

Como já havia sido desenvolvido o trabalho com a VRM, nos produtos da *Trade Finance*, decidiu-se partir para o levantamento dos produtos de *Trade Finance*, numa tentativa de reaproveitar o trabalho que já havia sido realizado. Além disso, a área se mostrou disposta a colaborar, pois possui muito interesse em avaliar melhor o custo dos seus produtos, designando uma pessoa da área para acompanhar os trabalhos que estavam sendo realizados.

Na área de processamento, que foi a categoria de custos escolhida para se aplicar a metodologia, também houve um grande comprometimento com projeto, com a participação ativa de várias pessoas da área.

A área de processamento possui um interesse diferenciado da área de negócios. Enquanto a primeira deseja saber o custo unitário de processamento de um produto, e o que causa variação neste custo, a segunda deseja saber quais as atividades estão com um custo elevado e onde é possível trabalhar para se aprimorar o valor.

7.1.2 – Nível de Detalhamento

Antes de serem começados os trabalhos foi acordado entre as áreas qual o nível de detalhamento de produtos que o trabalho pretende atingir. Dentro da empresa entende-se por nível detalhamento qual o nível do grid de produtos que estaria sendo tratado.

O nível de detalhamento poderia ser entendido como o nível de agrupamento de produtos que estará sendo tratado. O conceito de produto dentro do mercado financeiro pode mudar muito, e cada instituição financeira deve ter a sua própria classificação. A área de *Trade Finance* pode ser considerada um produto, porém é comum para as áreas de negócio visualizar como "produtos" aquelas linhas que se encontram no nível 4 do grid de produtos reconhecido pela corporação.

Desta forma, num primeiro momento ficou decidido que todos os esforços estariam concentrados na obtenção dos valores dos produtos no nível 4 de detalhamento. Esse grid é familiar às áreas, pois é nesta forma que elas recebem os relatórios de receitas.

7.1.3 – Custo por cliente

O objetivo da corporação é conseguir chegar numa visão de custos por produto, segmento, cliente e num próximo estágio, por canal de distribuição. Atualmente, toda a base de receitas por produto já é apurada também por cliente, de forma que seria mais útil uma informação de custos por cliente.

As áreas de negócio acreditam que a variação seja significativa, porém a informação por cliente seria difícil de ser obtida, devendo ser estudada uma maneira para a sua obtenção. Apesar de compreender a relevância da informação de custo por cliente, não houve a assunção do compromisso, pelo menos num primeiro instante, de estar levantando os custos por categoria de cliente.

7.1.4 – Custo por canal de distribuição

Da mesma forma que o cliente, o canal de distribuição utilizado pelo banco para atingir o cliente, representa uma variação significativa nos seus custos. Porém, mais uma vez, este tipo de informação ainda seria difícil de ser obtida, e não foi fixada dentro dos objetivos de curto prazo do projeto.

A importância de se discutirem estes objetivos é para que fique clara a direção que se está seguindo, e preparar condições para que numa situação futura estes objetivos sejam alcançados. Apesar de não estarem na lista de objetivos, num primeiro instante, estes pontos não podem ser perdidos de vista, para que não se construa barreiras que acabem dificultando seu trabalho no futuro. Um exemplo bastante claro é o sistema de informações que será projetado para o sistema de custeio. Apesar de ainda não existirem tais informações, as bases de dados deverão estar dimensionadas, de modo que possam armazenar estas informações quando elas forem obtidas.

7.1.5 – Implantação em outros produtos - possibilidade de reprodução

Inicialmente o projeto atingiu apenas alguns produtos da área de *Trade Finance*. Porém, a idéia é que até dezembro de 1998, toda a área de processamento esteja utilizando o novo sistema, assim sendo o projeto piloto deve ter a preocupação de ser implantado para outros produtos também.

Coletas de dados específicas devem ser evitadas ao máximo procurando-se sempre trabalhar com informações já existentes, ou que possam ser facilmente obtidas através dos sistemas em operação.

7.1.6 – Os indicadores GROS e NROS

O ABN-AMRO possui alguns indicadores mundiais que estão sendo requisitados de todas as suas filiais para avaliarem o desempenho dos seus respectivos produtos.¹²

Os indicadores mais relevantes e completos são o GROS e o NROS (*Gross Return Over Solvency* e *Net Return Over Solvency*). Sendo que o NROS é o mais completo de todos, pois considera vários pontos:

- 1 - Ele considera o valor NET das operações, considerando os custos e as receitas;
- 2 - Ele considera o nível de alavancagem do banco;
- 3 - Ponderação entre os itens 1 e 2, avaliando o ganho sobre o risco que o banco está assumindo.

Suponha que as despesas tenham caído 20%, se as receitas caírem 30% o net diminuirá e consequentemente o NROS.

Se as receitas subirem, mas as despesas subirem numa proporção maior, o NROS também diminuirá. Agora suponha que o *net* esteja subindo, ou seja, a diferença entre as receitas e despesas esteja aumentando, mas o banco esteja com um alto grau de alavancagem, o retorno está alto porém o risco também será alto, e o NROS não será tão grande. A informação de custos é fundamental para compor estes índices, que estarão avaliando undialmente a performance dos produtos

¹² ABN-AMRO Bank N.V. – “ABN AMRO Network News nº 31”

7.2 – Considerações sobre o projeto piloto da VRM

Após a definição dos objetivos e antes e começarmos o novo projeto em si, deve ser relembrados e enumerados os pontos positivos e as falhas ocorridas durante o projeto piloto conduzido pela VRM.

7.2.1 – Aproveitamento do material já levantado

Apesar das atividades levantadas pela VRM estarem excessivamente detalhadas (mais de cem atividades por produto), elas, juntamente com o Projeto Delta (para maiores detalhes vide capítulos 5 e 6) , serviram de ponto de partida para o desenvolvimento do novo projeto.

Foram comparadas as atividades listadas pelo Delta e pela VRM, e verificou-se que o Delta também possui um detalhamento de atividades, porém ele faz um agrupamento nas chamadas "macro-atividades". As atividades da VRM foram guardadas para constituir um dicionário de atividades, e as macro-atividades do Delta foram utilizadas como ponto de partida do processo.

7.2.2 – Falhas no projeto piloto

Diversas falhas foram cometidas durante a implantação do projeto piloto sendo elas listadas durante a análise do capítulo anterior para que não ocorram novamente. Durante o desenvolvimento do projeto, foram observados os seguintes pontos:

1 - *Atender às necessidades das áreas* - Foi realizado um trabalho junto com todas as áreas no sentido de nivelar o conhecimento de todos, e estabelecer uma equipe de acompanhamento para não haver desvios no meio do caminho;

2 - *Analisar o sistema atual e propor alguma melhoria significativa* - Explicar as deficiências, e comparar o novo sistema com o anterior, ou seja, justificar as mudanças;

3 - *Manter a continuidade dos trabalhos e credibilidade junto as áreas* - A demora em informar o andamento nos trabalhos acabou gerando uma desmotivação nas áreas envolvidas.

4 - Cuidado no nível de detalhamento - Não tentar detalhar demais o processo com variações não significativas;

5 - *Entender o fluxo de despesas diretas* - A compreensão de como são formadas as despesas diretas é fundamental para o processo de custeio, pois são as informações que alimentarão o sistema de custeio.

6 - *Sincronização com as receitas* - Como o processo de apuração de custos segue um caminho inverso ao processo de receitas, tomou-se o cuidado de definir bem quais os produtos e os seus responsáveis para não haver apuração de custos e produtos diferentes.

7.3 – Recursos Disponíveis

Para se dimensionar corretamente o alcance do projeto e estabelecer um cronograma para o cumprimento dos objetivos estipulados, é necessário que se conheça todos os recursos disponíveis para viabilizar o projeto. Deve-se pensar em recursos, não apenas os recursos financeiros envolvidos, mas também de tempo das áreas envolvidas, e a disponibilidade de informações dos sistemas operacionais.

7.3.1 – Os “patrocinadores” do projeto

Para que um projeto siga em frente é necessário que haja alguém que esteja disposto a arcar com os seus custos. A iniciativa do projeto partiu por parte da controladoria, mas teve um grande apoio e receptividade por parte da área de *Trade Finance* e da área de processamento.

Houve um grande envolvimento das três áreas (FINCON, Operações e *Trade Finance*), para a realização deste novo modelamento, e tendo em vista que o beneficiário maior de qualquer projeto deve ser sempre a organização como um todo, e não apenas uma área isoladamente.

7.3.2 – A equipe de acompanhamento

O projeto de custeio foi desenvolvido por duas pessoas da controladoria, no caso o autor, e mais uma pessoa, e contando sempre com o apoio de uma equipe fixa de acompanhamento.

Esta equipe foi fundamental para o desenvolvimento do processo, pois era composta de pessoas da área de *Trade Finance*, e da área de Operações, para ajudar no fornecimento de informações, nas discussões conceituais sobre os produtos e processos, garantindo a coerência dos trabalhos.

Além das pessoas citadas, também foram envolvidas pessoas da divisão de IT (Information & Technology), para assegurar a viabilidade da obtenção de informações sistematicamente, e simultaneamente pensar no futuro sistema que dará suporte ao ABC, analisando a possibilidade de comprar um pacote pronto, ou desenvolver um sistema internamente.

7.3.3 – Informações disponíveis

Sempre optou-se por utilizar informações já disponíveis nos sistemas ou de fácil obtenção. Algumas vezes isso não se mostrou possível, sendo então necessário requisitar às áreas que levantassem a informação.

Um fato curioso é que a área de Recursos Humanos acabou sendo uma grande fornecedora de informações para o entendimento das variações de despesas dos CC's, e de como isso estaria afetando o custo dos recursos utilizados. As bases do RH estarão todas migrando para um sistema em Oracle o que deverá facilitar a integração com o sistema de custeio atual que possui suas bases na mesma plataforma.

Algumas informações não puderam ser obtidas como por exemplo o salário de cada funcionário, por se tratar de uma informação confidencial, sendo então utilizado um valor médio de salário, em função da posição hierárquica de cada funcionário.

7.4 – As reuniões

Tendo sempre em vista, os itens observados nas falhas do projeto anterior e os objetivos fixados para o projeto, foram realizadas diversas reuniões, com diversos caráteres, para nivelar o conhecimentos de todos os participantes, e manter uma continuidade dos trabalhos.

Apenas para se ter uma idéia de como às vezes a informação não flui corretamente, apesar de se tentar nivelar ao máximo os conhecimentos, ficou acordado que no estabelecimento do valor de custo-padrão seria utilizado os valores de orçamento para 1999. Porém, após algumas reuniões, o gerente da área de operações revelou que desconhecia o relatório de custos orçados por produto para o ano de 1999.

Algum tempo foi gasto até que o conhecimento de todas as pessoas do grupo estivesse razoavelmente nivelado e pudesse começar a ser desenvolvido o trabalho. Este tempo foi necessário para evitar que ocorressem problemas posteriormente, evitando um enorme retrabalho futuro.

Para que houvesse essa normalização de conhecimentos foram realizadas diversas reuniões, algumas gerais, com todos os interessados, outras específicas com áreas interessadas, e algumas apenas com a equipe de acompanhamento. Sendo que todas as reuniões foram documentadas através de atas, para ratificar o que havia sido decidido e dar um retorno as pessoas que estavam envolvidas no projeto.

7.5 – Simulações dos demonstrativos de resultados

Antes de se iniciar o projeto propriamente dito, foram realizadas diversas simulações, na tentativa de prever quais os resultados que seriam obtidos e qual a melhor maneira de se mostrar os resultados.

O intuito das simulações era prever o que poderia acontecer com a forma como os resultados seriam demonstrados. Ficou acertado que seria definido um custo padrão em torno dos valores orçados de despesas e de volumes de negócios para o ano de 1999. Porém, não ficou acertado como seriam demonstradas as variações entre os valores de custo-padrão orçado, e o custo real.

A idéia de se definir um custo-padrão para os valores de processamento seria para auxiliar as áreas num melhor planejamento de suas operações. Ou seja, seria uma estimativa de quanto cada produto iria custar supondo um determinado volume de operações, e um determinado perfil de clientes.

Um cuidado que deve se tomar no demonstrativo de resultados, é construir mecanismos que impeçam a manipulação de informações por parte das áreas. Os resultados devem refletir quais as causas das variações, indicando os seus responsáveis corretamente. Os resultados devem induzir as áreas, a reduzirem o custo do produto como um todo, e não simplesmente repassar a responsabilidade do custo de uma área para outra.

7.5.1 – Simulação para avaliar o impacto do custo padrão orçado

Foi acordado entre as áreas que seria utilizado o valor de despesas por Centro de Custo do orçamento para 1999 para se formar um custo padrão por produto, dentro de uma determinada expectativa de volumes.

As áreas de processamento fazem o seu planejamento de acordo com o volume de vendas das áreas de negócios de forma que seria razoável admitir que se os volumes atingirem o montante previsto, o orçamento de despesas também seja cumprido.

Foram realizadas algumas simulações a partir deste conceito de CP (Custo-Padrão, com base nos valores do orçamento) e CR (Custo Real) com base nos custos. E para estes valores foram calculados os VR (volumes reais simulados) e VO (volumes orçados).

7.5.2 – Simulação para avaliar a capacidade instalada

Todo estudo de custos, também é implicitamente um estudo de capacidade instalada, e da utilização dos recursos desta capacidade. O sistema de custeio ABC é de grande utilidade para ajudar a avaliar a capacidade instalada, pois trata, através dos drivers, diretamente de como os recursos estão sendo demandados.

Desta forma durante a realização das simulações foi de conseguir definir qual a capacidade instalada da área de processamento. Ou seja, sabemos que existe uma certa parcela dos custos que são fixos, e que determinada parcela irá variar de acordo com a demanda de atividades, porém essa variação não será necessariamente linear.

A simulação deve ser capaz de prever as variações de capacidade instalada e de qual a melhor forma de demonstrar os resultados, de forma a induzir o melhor aproveitamento possível desta capacidade.

Receita do Produto	\$2,000.00
Custo Real de Product Management (Renato)	(\$600.00)
Custo Unitário de Processamento	(\$1.00) p/ driver escolhido
Capacidade de Processamento	1,000 p/ driver escolhido
Quantidade Processada	1,200 p/ driver escolhido
Despesa anormal de Processing (Endo)	\$0.00 Justificado
Custo Real de Processing (Endo)	(\$1,000.00)

	Renato Faria	Yoshinori Endo	Produto Trade Finance
Receita do Produto	2,000.00	-	2,000.00
Custo de Gerenciamento do Produto	(600.00)	-	(600.00)
Custo de Processamento	-	(1,200.00)	(1,200.00)
Custo de Capacidade Ociosa	-	-	-
Eficiência ou Ganho de Escala ou Estimativas Imprecisas	-	200.00	200.00
Resultado	1,400.00	(1,000.00)	400.00

Custo Unitário Planejado	(\$1.00)
Custo Unitário Normalizado (sem as anomalias)	(\$0.83)
Custo Unitário Real de Processamento	(\$0.83)

Comparativo
Custo Unitário
por driver

Capacidade Ultrapassada (em unidades do driver)	200
Capacidade Ultrapassada (percentual)	20.00%

Análise
Capacidade

Impacto - anormalidades sobre o real	0.00%
Impacto - anormalidades sobre o planejado	0.00%
Impacto - normalizado sobre o planejado	-16.67%
Impacto - real sobre o planejado	-16.67%

Análise
Impacto no valor de
custo unitário
por driver

Simulação de Relatório

Processing							Driver Sugerido
Produto	Nº Cambiais	Nº de Op	ROF	CP	COIGE	E ou IN	CR
FINAMEX	1000			10	2	1	13
LC	1200			12			No. de Operações
OTHERS EXPORT	200			2			No. de Cambiais
PRE-PAYMENT	1000			10			No. de Cambiais
PRI/POST EXPORT	2300			23	-1	3	No. de Cambiais
PROEX	1200			12			No. de Cambiais
SERVICES	6700			67	-7	0	60
AVAL DE SAQUE				34	2	2	38
BID BOND				12	3	3	18
CUSTOM BOND				1800			No. de Operações
DRAFT DISCOUNT				1800			No. de Operações
FINANCIAL GUARANTEES				12	4	1	17
OTH.FOREIGN GUARANTEES							No. de Operações
PERFORMANCE BOND							No. de Operações
STAND BY LC				1560	12	1	13
BANK TO BANK				1690	13	2	15
BANK TO CLIENT							ROF - Esquema de Pagamento
LC							ROF - Esquema de Pagamento
OTHERS IMPORT				2250	15	1	No. de Operações
SERVICES							No. de Operações
COMMISSIONS							No. de Operações
SOVEREIGN REDUCERS							No. de Operações
Totais				234	7	11	199

CP = Custo Padrão
CR = Custo Real

VR = Volume Real
VO = Volume Orçado

Responsabilidade
da Trade

Responsabilidade
de Processing

CR < CP	CR > CP
Eficiência ou má avaliação do CP ou dos drivers	Anomalias, Capacidade ociosa ou má avaliação do CP
Eficiência ou má avaliação do CP ou dos drivers	Má avaliação do CP ou dos drivers
Ganho de escala, eficiência, ou má avaliação do CP ou dos drivers	Excesso de horas-extras

7.6 – Obtenção dos primeiros valores

A idéia do sistema ABC é que para se produzir qualquer produto, são necessárias um conjunto de atividades que demandam recursos, os quais por sua vez, possuem um certo custo.

No nosso, em específico, foram considerados como recursos os minutos que cada funcionário desempenha em cada atividade. As atividades serão aquelas listadas pelo Projeto Delta, e os produtos serão aqueles que estão no nível 4 grid de produtos do CMP.

Para saber quantos recursos estão sendo utilizados para cada atividade, foram levantadas *time-sheets* juntas aos funcionários, designando o tempo de cada funcionário para cada atividade.

O segundo passo seria calcular o volume de atividades para cada produto. Os valores de cada atividade serão dados pelos drivers fornecidos pelo sistema Sysin, no caso nº de cambais e quantidade de operações.

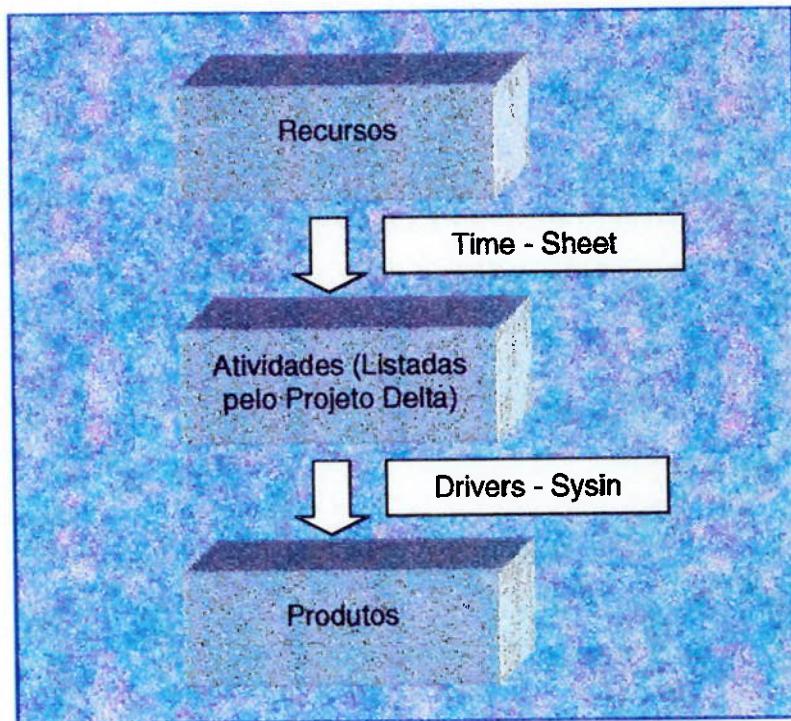


Fig 7.1 – Custo ABC com os drivers escolhidos

7.6.1 – Definição das atividades

Conforme descrito anteriormente o Projeto Delta realizou um levantamento do fluxo do processo e fez um agrupamento em conjuntos de macro-atividades. Foi acordado que seria utilizado os conjuntos de macro-atividades do delta, por já serem de familiaridade e confiabilidade da área de processamento, que seriam os maiores usuários das informações relativas às atividades. Foi ainda realizada uma verificação junto ao material da VRM para confirmar as atividades, para ratificar a validade do material que estaria sendo utilizado.

7.6.2 – Definição dos drivers utilizados

Após a escolha das atividades e da verificação junto ao material anteriormente levantado, começou o processo de definição dos drivers. Inicialmente a área de processamento se mostrou relutante em utilizar diversos drivers para a apuração dos custos por produto, porém após uma série de reuniões, chegou-se a conclusão de que área precisava de apenas um driver que liga os recursos às atividades, e não as atividades aos produtos.

Ficou então acordado que seriam utilizadas *time sheets* para se avaliar os custos dos recursos de *Staff*, mais um custo fixo por funcionário, devido às despesas com os equipamentos por eles utilizados. Estas *time sheets* deveriam ser atualizadas com uma periodicidade trimestral, dado que as variações não são tão significativas, e no caso de haver uma necessidade essa periodicidade poderia ser alterada.

Para se chegar até o custo dos produtos propriamente ditos, foi levantado junto à área de processamento quais os melhores indicadores para mensurar a variação dos volumes de atividades, e quais as informações que seriam facilmente obtidas através do sistema utilizado pela área, o Sysin.

Código	Descrição da atividade
100	Inicialização/Autorização de Transações/ Serviços
101	Recepção e Registro de Documentos/ Insruções
102	Análise e Autenticação de Documentos / Instituições
103	Confirmação de Instruções (Cliente/ Contrapartes)
104	Reparar / Resolver Discrepâncias nos Documentos/Instruções
200	Processamento de transações / serviços
201	<i>Input</i> nos sistemas Internos/Planilhas
202	<i>Input</i> nos Sistemas Externos (CETIP, SELIC, SISBACEN)
203	Emissão de Controle
204	Abono de assinaturas
300	Contabilização/Reconciliação de Transações / Serviços
301	Preparação/ <i>Input</i> manual no sistema GL
302	Crítica, Controle Visual, Reconciliação Contábil
303	Acompanhamento, Controle e Acerto de Pendências
304	Preparação de Planilhas/Relatórios de Reconciliação
305	Provas de Contas (Diária / Mensal)
400	Liquidiação Financeira / Finalização de Transações / Serviços
401	Preparação de Instruções para Débitos / Créditos (Cheque Adm. DOC,SWIFT,etc)
402	Procesamento de instruções (Cheque Adm / DOC, etc)
403	Envio de Mensagens (SWIFT, TELEX, FAX)
404	Codificação e Decodificação de Chaves Telegráficas/SWIFT
405	Serviço de compensação (Fechamento do FAC, Devolução, DADs, etc...)
500	Custódia/ Controle Transações / Serviços
501	Apropriação / Valorização a mercado
502	Processamento de Dividendo, subscrições e bonificações
503	Controle de Garantias
504	Impostos / Tributos (Retenção, Controle e Repasse)
505	Pesquisa / Preparação de posições e Relatórios
506	Arquivo
507	Abertura/ Fechamento / Atualização dos Sistemas
508	Controle de Cheques Administrativos (Físico)
509	Custódia Local
510	Controle de Documentação

Tabela 7.1 - Lista de Atividades

TRADE FINANCE	EXPORT		No. de Cambiais
		FINAMEX	No. de Operações
		LC	No. de Cambiais
		OTHERS EXPORT	No. de Cambiais
		PRE-PAYMENT	No. de Cambiais
		PRE/POST EXPORT	No. de Cambiais
		PROEX	No. de Cambiais
		SERVICES	No. de Operações
		FOREIGN GUARANTEES	No. de Operações
		AVAL DE SAQUE	No. de Operações
TRADE FINANCE	IMPORT	BID BOND	No. de Operações
		CUSTOM BOND	No. de Operações
		DRAFT DISCOUNT	No. de Operações
		FINANCIAL GUARANTEES	No. de Operações
		OTHERS FOREIGN GUARANTEES	No. de Operações
		PERFORMANCE BOND	No. de Operações
		STAND BY LC	No. de Operações
			ROF - Esquema de Pagamento
		BANK TO BANK	ROF - Esquema de Pagamento
		BANK TO CLIENT	No. de Operações
TRADE SERVICES	OTHER TRADE SERVICES	LC	No. de Operações
		OTHERS IMPORT	No. de Operações
		SERVICES	No. de Operações
		COMMISSIONS	No. de Operações
		SOVEREIGN REDUCERS	No. de Operações
OTHERS TRANSACTIONAL BKG	OTHERS TRADE FINANCE		
	COLLECTION TRADE SERVICES		
	LC ADVISORY & RELATED PAYMENT		

Tab. 7.2 - Drivers das atividades para os produtos

7.6.3 – Custo padrão com valores atuais

Antes de efetuar o cálculo do custo padrão com base no orçamento, foi realizada uma simulação do modelo proposto com os valores reais de despesas deste ano, até o mês de setembro. Por se tratarem de dados da empresas os valores apresentados foram multiplicados por um fator, porém a proporção entre os mesmos foi mantida, não afetando a análise.

Utilizou-se valores médios dos salários para se calcular o valor dos custos dos recursos, uma vez que a informação do salário de cada funcionário é confidencial e não pode ser divulgada pelo setor de RH. Separou-se as despesas com horas extras por estas apresentarem um valor diferenciado que poderiam alterar o valor do custo/minuto obtido.

Com a definição das atividades, e dos drivers de recursos que seriam utilizados (*as time sheets*), foi possível estabelecer o custo padrão total das atividades descritas pelo projeto Delta.

Para realizar este trabalho experimental foi montada uma pequena base de dados em Access 7.0, porém muitos dos dados que foram utilizados já se encontram nas bases de dados oficiais da empresa, e poderão facilmente ser utilizadas pelo futuro sistema de custeio. A base em Access já está preparada para receber os valores dos drivers gerados pelo Sistema Sysin, sendo que para efeito de verificação foram simulados alguns dados dos drivers para verificar a validade do sistema proposto.

Deve ser ressaltado que esta base em Access foi utilizada apenas para verificar alguns dados, e que não deverá ser utilizada pelo sistema de custeio, uma vez que todas as informações oficiais do banco não podem estar armazenadas em bases Access e em planilhas Excel.

O segundo passo foi o de levantar o custos das atividades. Através das *time sheets* de atividades levantadas para cada funcionário foi possível estimar o tempo gasto por cada funcionário em cada atividade, ou seja, medir o volume de atividades e a demanda de recursos para cada uma delas.

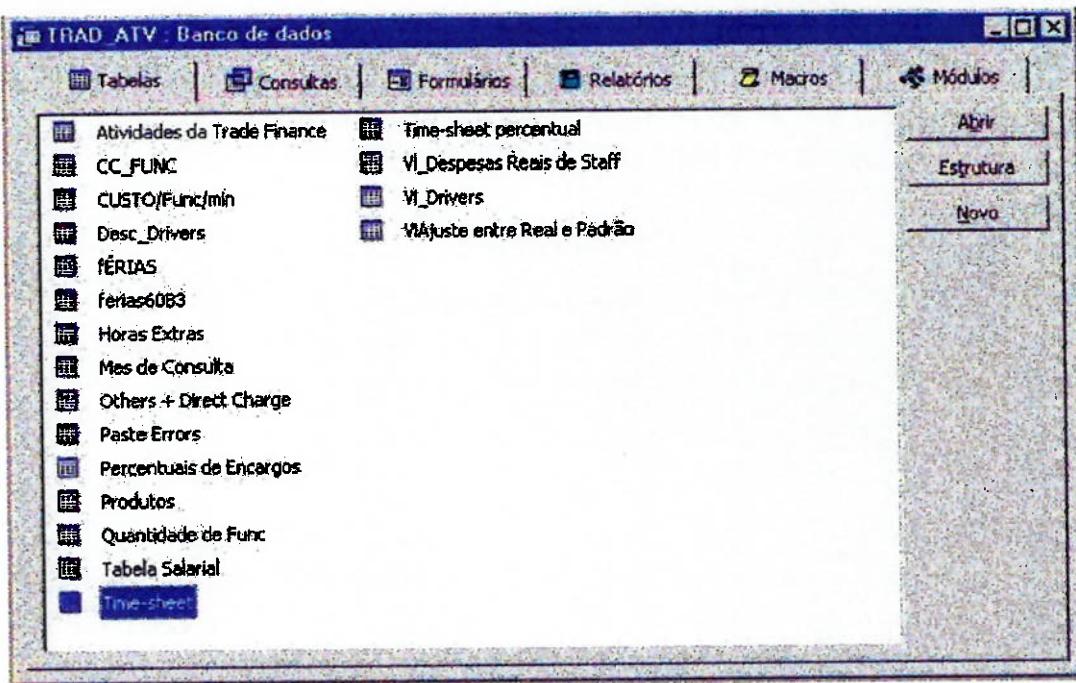


Fig. 7.1 – Base de dados para obtenção dos primeiros valores

Devido a problemas no sistema que irá fornecer os drivers de cada produto, não foi possível realizar a primeira rodada com dados reais, até o dia 18 de novembro de 1998. O sistema Sysin já conseguiu gerar os dados sistematicamente, porém foram detectadas algumas falhas, e a área de processamento não quis se responsabilizar pelos dados até que eles estivessem satisfatórios. O custo de cada atividade relacionada pelo projeto Delta já está ajustada, devendo ser estes os valores utilizados e já confirmados pelas áreas.

Com base na simulação de drivers chegou-se a um valor de custo por produto no nível 4 do grid de produtos. É óbvio que os custos por produto ainda não estão corretos, pois os valores de drivers foram escolhidos arbitrariamente.

Porém, observando-se os valores reais de despesas, e os valores calculados através do valor médio de salários constatamos que a variação obtida chegou a um valor máximo de 10,52% com um desvio padrão de 6,6%. Levando-se em consideração a velocidade com que as mudanças têm ocorrido, como a mudança de organograma das áreas, as mudanças no sistema de processamento e principalmente a aquisição de outras instituições, considerou-se a variação satisfatória.

7.6.4 – Custo padrão orçado

Após a verificação do modelo proposto como os custos das atividades pelos valores padrões de salários, e comparados com os valores reais de despesas, iniciou-se o mesmo processo porém com os valores de orçamento para estabelecer o custo padrão de cada atividade, e assim que os valores de drivers estiverem liberados fixar um custo padrão orçado para cada produto com os respectivos volumes orçados.

Existe um módulo dentro do sistema de despesas (EOL, vide capítulo 3, item 2.6), que contempla as despesas orçadas para o ano de 1999 por centro de custo. Através do valor de despesas por CC, foram separados os custos em duas partes: *Staff* (os gastos com os funcionários), e *others + alocações diretas*. Com a primeira parte obteve-se o custo de cada funcionário individualmente, e com a segunda parte obteve-se o custo de toda a infra-estrutura por funcionário. Feito isto foi possível compor o custo minuto de cada funcionário, ou seja o custo dos recursos de cada atividade.

Este trabalho é praticamente idêntico ao item anterior, com apenas algumas considerações que devem ser feitas. Como os valores que estão sendo trabalhados são valores orçados, muitas despesas que são irregulares durante um ano, como as despesas com treinamento, são linearizadas durante o processo do orçamento, estas linhas de despesas foram tratadas isoladamente para não causar impacto no levantamento do custo padrão.

7.6.5 – Diferenças entre custo padrão e custo real

As diferenças entre o custo padrão e o custo real somente poderão ser levantadas durante o trascorrer do ano de 1999, porém pela análise feita com os valores de despesas reais encontrados durante o ano de 1998 foi possível verificar que as variações entre um custo padrão e o custo real não devem apresentar um desvio padrão superior a 7 % .

A apresentação das diferenças ainda está sendo estudada porém deverá seguir um dos modelos apresentado nas simulações de resultados. Antes porém de se comparar os custos reais com os custos padrões deverá ser feito um ajuste por conta das variações causadas por fatores que não são de responsabilidade das áreas envolvidas, com por exemplo um erro no cálculo de alguma provisão, que é ajustada no mês subsequente. Após estes ajustes é que as diferenças deverão ser levantadas e direcionadas para os devidos responsáveis segundo critérios previamente estabelecidos.

Simulação dos Custos por Atividade com Drivers Arbitrários

Cód_DELTA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Média	Desvio Padrão
Staff s/ ajuste											
***	11.71	11.60	11.61	11.83	11.69	11.81	11.70	12.07	12.30	12	
100	50.24	49.74	49.80	50.75	50.14	50.67	51.75	52.73	52.73	51	
200	7.69	7.62	7.62	7.77	7.68	7.76	7.92	8.07	8.07	8	
400	1.10	1.09	1.09	1.11	1.10	1.11	1.10	1.13	1.15	1	
500	3.02	2.99	2.99	3.05	3.01	3.04	3.01	3.11	3.17	3	
Subtotal	74	73	73	75	74	74	76	77	74	74	
Sub Total Real	73.31	71.59	70.33	81.54	82.27	74.22	75.59	73.40	69.47	75	
	0.61%	2.01%	3.94%	-8.61%	-10.52%	0.23%	-2.54%	3.52%	11.46%	0.01%	
											6.66%
***	0.0175	0.0171	0.0168	0.0194	0.0196	0.0177	0.0180	0.0175	0.0166	0.02	15.88%
100	0.0750	0.0732	0.0719	0.0834	0.0841	0.0759	0.0773	0.0751	0.0710	0.08	68.11%
200	0.0115	0.0112	0.0110	0.0128	0.0129	0.0116	0.0118	0.0115	0.0109	0.01	10.43%
400	0.0016	0.0016	0.0016	0.0018	0.0018	0.0017	0.0017	0.0016	0.0016	0.00	1.49%
500	0.0046	0.0044	0.0043	0.0050	0.0051	0.0046	0.0046	0.0045	0.0043	0.00	4.09%
Subtotal ajustado	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.11	0.11	0.11	0.10	0.11	
Sub Total Real	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.11	0.11	0.11	0.10	0.10	
Custo de Other + Direct											
Cód_DELTA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Média	Distribuição
***	2113	1554	174	202	144	250	465	463	608	296.98	10.00%
100	1585	1142	1296	1503	1071	1858	3457	3446	4519	2208.71	74.37%
200	2117	1557	178	206	147	255	474	472	619	302.67	10.19%
400	31	22	25	29	21	36	68	67	88	43.16	1.45%
500	85	61	69	81	57	100	185	185	242	118.30	3.98%
Total	2132	1536	1742	2021	1440	2499	4648	4634	6076	2969.82	
Custo Total por Atividade											
Cód_DELTA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Média	Distribuição
***	11.96	11.60	11.43	13.25	13.28	12.16	12.70	12.35	11.94	12.30	15.55%
100	52.31	50.48	49.85	57.79	57.64	53.34	56.67	55.17	54.10	54.15	68.46%
200	7.97	7.70	7.60	8.81	8.80	8.12	8.59	8.36	8.17	8.24	10.41%
400	1.14	1.10	1.09	1.26	1.26	1.16	1.23	1.19	1.17	1.18	1.49%
500	3.13	3.02	2.98	3.46	3.45	3.19	3.37	3.28	3.21	3.23	4.08%
Total = Despesas do 60B3	76.51	73.90	72.95	84.57	84.43	77.97	82.57	80.35	78.59	79.09	

Planilha Elaborada pelo autor com valores multiplicados por um fator

Simulação dos Custos Por Produto c/ Drivers Arbitrários

Cód DELTA	Produto Nível 4	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Média
Totais Por Atividade e Produtos											
***	CUSTODY SERVICES	11.64	11.37	11.17	12.95	13.06	11.79	12.00	11.66	11.03	11.85
100	CUSTODY SERVICES	9.54	9.32	9.15	10.61	10.71	9.66	9.84	9.55	9.04	9.71
100	FINAMEX	0.49	0.48	0.47	0.54	0.55	0.50	0.50	0.49	0.46	0.50
100	LC	7.13	6.96	6.84	7.93	8.00	7.21	7.35	7.13	6.75	7.25
100	PRE-PAYMENT	2.45	2.39	2.35	2.72	2.74	2.48	2.52	2.45	2.32	2.49
100	PRE/POST EXPORT	25.68	25.08	24.64	28.57	28.82	26.00	26.48	25.71	24.34	26.15
100	PROEX	2.28	2.23	2.19	2.54	2.56	2.31	2.35	2.28	2.16	2.32
100	SERVICES	2.36	2.31	2.27	2.63	2.65	2.39	2.44	2.37	2.24	2.41
200	CUSTODY SERVICES	0.73	0.72	0.70	0.82	0.82	0.74	0.76	0.73	0.70	0.75
200	FINAMEX	1.22	1.19	1.17	1.36	1.37	1.24	1.26	1.22	1.16	1.24
200	LC	1.50	1.46	1.44	1.67	1.68	1.52	1.55	1.50	1.42	1.53
200	PRE-PAYMENT	1.47	1.43	1.41	1.63	1.65	1.49	1.51	1.47	1.39	1.49
200	PROEX	2.12	2.07	2.03	2.36	2.38	2.15	2.18	2.12	2.01	2.16
200	SERVICES	0.60	0.59	0.58	0.67	0.68	0.61	0.62	0.60	0.57	0.61
400	LC	1.09	1.07	1.05	1.21	1.23	1.11	1.13	1.09	1.03	1.11
500	CUSTODY SERVICES	0.59	0.57	0.56	0.65	0.66	0.59	0.61	0.59	0.56	0.60
500	FINAMEX	0.41	0.40	0.39	0.45	0.46	0.41	0.42	0.41	0.39	0.41
500	LC	0.57	0.56	0.55	0.63	0.64	0.58	0.59	0.57	0.54	0.58
500	PRE-PAYMENT	0.73	0.72	0.70	0.82	0.82	0.74	0.76	0.73	0.70	0.75
500	PROEX	0.10	0.10	0.09	0.11	0.11	0.10	0.10	0.10	0.09	0.10
500	SERVICES	0.60	0.59	0.58	0.67	0.68	0.61	0.62	0.60	0.57	0.61
		73	72	70	82	82	74	76	73	69	75

Planilha Elaborada pelo autor com valores multiplicados por um fator

7.7 – Análise funcional

Como já foi citado anteriormente o foco do projeto do novo sistema não é encontrar uma solução ideal para o sistema de custeio, mas sim uma solução satisfatória e de rápida implementação, atacando os pontos críticos e levantando-se os pontos de melhorias futuras.

Para alcançar estes objetivos é necessário analisar os seguintes pontos:

- A manutenção do processo;
- Integração às bases já existentes;
- Facilidade na distribuição da informação.

7.7.1 – A manutenção do processo

Uma preocupação grande durante todo o projeto foi com relação à manutenção do processo de obtenção dos custos. Cada decisão tomada, cada passo dado, foi pensado numa situação que deverá ser mantida e atualizada ao longo do tempo.

Não conseguiu se escapar da utilização das *time sheets* para a definição do custo dos recursos por minuto. Porém como a previsão de atualização dessa informação é de periodicidade trimestral, não seria inviável para a área estar levantando, os tempos gastos com as atividades, principalmente levando-se em consideração o reduzido número de atividades.

Todas as outras informações seriam obtidas através do sistema da área de processamento, o Sysin, ou através de alguns arquivos gerados pelos sistemas do setor de Recursos Humanos, e futuramente através das bases relacionais em Oracle, uma vez que todas as bases estão migrando para esta plataforma.

7.7.2 – A integração com as bases já existentes

A idéia inicial é de tentar utilizar as bases de dados já existentes para armazenar as informações obtidas com o sistema ABC. Está em estudo a viabilidade de utilização do sistema Oros, utilizado pelo Banco Real para o seu sistema de custeio, porém a cultura do ABN é de desenvolver sistemas próprios devido à flexibilidade que é praticamente inexistente nos pacotes fechados. A grande deficiência dos pacotes fechados é que a empresa é obrigada a adaptar o seu processo ao software, ao invés de adaptar o software ao seu processo.

A grande vantagem das bases de dados relacionais, é grande integração dos dados, e a possibilidade de ser um sistema multi-usuário. A base DEB conta atualmente com 70 usuários que podem estar a base simultaneamente.

A orientação da empresa é para que todas as bases corporativas estejam migrando para o Oracle, de forma que as informações que atualmente vêm de arquivos do setor de RH poderiam ser buscadas automaticamente na base, sem que houvesse nenhum *input* manual.

As informações do setor de processamento poderiam ser carregadas facilmente através de interfaces na base de custeio, e as poderia se criar um arquivo padrão para o *input* das *time-sheets* completando-se assim o integração com todas as bases já existentes.

7.7.3 – Facilidade na distribuição das informações

Um ponto muito importante no sistema de custeio, é a distribuição da informação que será gerada a partir do novo modelo, a informação deve chegar rapidamente às mãos da áreas interessadas e deve apresentar uma forma clara e rápida de ser lida. Além disso, deve facilitar a análise desta informação, bem como a sua manipulação.

A partir do momento que todas as informações necessárias estejam na base de dados poderia ser facilmente ser criado um “extrator” em qualquer linguagem visual que permitisse um acesso rápido e fácil as bases.

Está em fase implantação um sistema que irá disponibilizar para os usuários as informações de receitas por produto. Poderia ser incluído neste mesmo sistema um módulo que traria os custos por produto e o resultado final do mesmo.

7.7.4 – Possibilidade de melhorias

O modelo do novo sistema deverá estar preparado para as melhorias contínuas, olhando sempre a visão futura que foi estabelecida, e ouvindo as áreas interessadas para que se possa melhorar o sistema.

Deve ser notada que desde imediato para a área de *Trade Finance* seria importante obter a informação de qual a variação do custo segundo alguma variável, para que esta pudesse ter uma melhor noção na hora de negociar com os clientes.

Está sendo estudada a possibilidade de fornecer a informação de variação de custos segundo uma determinada faixa de nº de cambiais, porém esta informação é de difícil obtenção e ficou acordado que ela não seria entregue num primeiro instante.



Dryden Flight Research Center EB7-0029-02 Photographed 1987
Voyager Landing at Edwards AFB

Capítulo 8 – Avaliações e conclusões finais sobre o trabalho

8 – Conclusões

Houve uma certa dificuldade no meio do trabalho, devido às grandes mudanças ocorridas e a ausência de funcionários na área, porém estes meses de trabalho foram fundamentais para a compreensão do processo, sendo que nos últimos meses, com a entrada de novos funcionários, e a dedicação praticamente em tempo integral, o projeto deslanchou, devendo estar totalmente concluído em dezembro de 1998, e operando já a partir de 1999.

Sobre a utilização do sistema de custeio ABC em uma empresa de serviços, e em particular em uma instituição financeira, após um primeiro fracasso com o projeto piloto conduzido pela VRM, constatou-se que ele pode ser aplicado para determinadas categorias de custo.

O ABC não pode ser apresentado como solução para todos os problemas de custeio, entretanto ele se mostra muito eficiente na determinação de custos indiretos, onde as atividades seguem um determinado padrão, sem variações bruscas no modo como estas atividades são desenvolvidas e onde o processo esteja relativamente estabilizado.

Em princípio houve um certo desânimo com relação ao desenvolvimento do trabalho, pois as coisas pareciam que não estavam caminhando, além do autor se sentir de fora do projeto piloto. Porém, o estágio inicial, e a compreensão de todo o sistema contábil e da apuração de despesas diretas, de suas alocações e do atual sistema de custeio, foram fundamentais para a elaboração do projeto do novo modelo.

A maior dificuldade para se resolver um problema está justamente na compreensão do problema. A partir do entendimento dos sistemas e de suas deficiências começou a elaboração do projeto do novo sistema, tendo como base a experiência mal sucedida anteriormente, e uma boa dose de literatura, em tomo do assunto.

Uma boa parte do tempo foi gasta com o planejamento do novo sistema, e com as reuniões que às vezes se mostravam infundáveis, mas que foram fundamentais para levar o projeto adiante, com muito menos retrabalho e divergências nas suas fases finais.

Um fato que chamou a atenção no projeto piloto desenvolvido pela VRM foi que eles não tiveram a preocupação em ouvir os clientes do projeto, ou seja, não estavam preocupados com os usuários e a qualidade do serviço que estavam prestando.

Mais do que estudar a viabilidade do sistema de custeio ABC em uma instituição financeira, o trabalho teve preocupações com um projeto coerente e dimensões apropriadas, que pudesse ser implantado a curto prazo, e que estivesse preparado para refinamentos futuros.

Durante o desenvolvimento do projeto havia ciência das suas imperfeições, e de como corrigi-las no futuro, através do estabelecimento de uma visão futura de custos e de onde se deseja chegar a médio e longo prazos.

Além disso, durante todo tempo foi mantida a preocupação com o sistema de informações no qual o sistema de custeio está inserido, de como as informações seriam obtidas, processadas e distribuídas, bem com a sua manutenção e reprodutibilidade.

Bibliografia

Bibliografia

Livros

Cokins, Gary – “**Activity Based Cost Management Making it Work**” – Nova Iorque, Mc Graw Hill, 1996

Cooper, Robin ; Kaplan Robert S. – “**The design of cost management systems**” – New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1991

Cooper, Robin ; Kaplan Robert S. – “**The design of cost management systems**” – New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1991

Hansen, Don; Mowen Maryanne – “**Cost Management – Accounting & Control**” – Ohio, South-western College Publishing, 1995

Martins, Eliseu – Contabilidade de Custos – São Paulo, Ed. Atlas. 1996

Contabilidade Introdutória – São Paulo, Ed. Atlas. 1995

Porter, Michael – “**Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**” – 49-55

Player, Steve; Keys, David; Lacerda Roberto – “**Activity Based Management – Lições do Campo de Batalha**” - São Paulo,Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1996

Vídeos

ABN-AMRO Bank Brasil – Divisão de Marketing e Publicidade. Um banco com uma visão global (*filme-vídeo*) Brasil, 1993. 1 cassete VHS, 15 min. PAL-M color.

ABN-AMRO Bank N.V. – “ABN AMRO Network News nº 30” - Amsterdam, Março de 1998. 1 cassete, 33 min. NTSC color.

ABN-AMRO Bank N.V. – “ABN AMRO Network News nº 31” - Amsterdam, Junho de 1998. 1 cassete, 31 min. NTSC color.

Teses

Müller, Vanessa. “Impacto da Globalização sobre as Indústrias do Setor Automobilístico Brasileiro” – São Paulo, DEP-EPUSP, 1996

Figueira, Mauro Motta – “Activity Based Costing em uma Instituição Financeira” – São Paulo, DEP-EPUSP, 1993

Thiele, Marcos – “ABC – um projeto piloto” – São Paulo, DEP-EPUSP, 1991

Revistas

The Banker – Banks Raking per tier capital - Julho 1997

The Economist – The Future of Computing – Setembro de 1998

The Economist – The trial of Megabanks – Novembro de 1998

Kaplan, Robert S.; Cooper, Robin – “The Promise and Perils of Integrated Cost Systems” - Harvard Business Review – Maio/Junho 1998

Kaplan, Robert S. – “One Cost Systems isn’t enough” - Harvard Business Review – Janeiro/Fevereiro 1996

Manuais

Manual do EOL – utilização interna do ABN-AMRO Bank Brasil

Manual do MS – utilização interna do ABN-AMRO Bank Brasil

GL-Consist – utilização interna do ABN-AMRO Bank Brasi

Anexos



From: Marcelo Imori on 21-10-98 11:29 AM

Sent by: Marcelo Imori

To: Yoshinori Endo/BR/ABNAMRO/NL@BAND, Marta Cosimo/BR/ABNAMRO/NL@BAND, Eduardo Bagaiolo/IT/ABNAMRO/BR@BAND, Vinicius Souza Rebello/IT/ABNAMRO/BR@BAND, Monica Busch/BR/ABNAMRO/NL@BAND, Eduardo Toshio Fukunaga/IT/ABNAMRO/BR@BAND, Augusto Moriki/IT/ABNAMRO/BR@BAND, Marcelo Imori/BR/ABNAMRO/NL@BAND

cc: Cassio Silvanir Birque/BR/ABNAMRO/NL@BAND

Subject: Ata 21/10 - Custos ABC

Ata da Reunião de 21/10/1998

Pauta:

- discussão e nivelamento do modelo a ser montado
- explanação das informações levantadas por Operations
- distribuição do material de apoio para a definição das informações necessárias às áreas envolvidas

Foi definido que:

- Marcelo e Fukunaga ficarão de estudar o material fornecido por Operations e iniciar o processo de checagem dos drivers.
- Bagaiolo: tentará levantar algumas informações dos sistemas que processam Trade Finance e que não puderam ser contempladas inicialmente.
- Marcelo e Fukunaga ficarão de explanar os relatórios SPR para a próxima reunião. A reunião será dividida em duas partes. A presença na primeira parte é opcional.

Caso haja alguma necessidade de alteração, favor comunicar 6108 (Marcelo)

Caso estejam de acordo, favor retornar com um Ok.

Reunião Passada

- Endo, Moriki e Marta montarão, a partir do grid de produtos nível 4, uma tabela contendo: produto / driver(s) / pessoas envolvidas no produto. As áreas comuns poderão estar com essas informações, mas serão objeto de discussão.
Ok
- Bagaiolo: a partir da gama de drivers enumerados verificará a viabilidade de obter estas informações via sistema(base histórica, se possível)
Ficou pendente as informações de ACC
- C&B ficou de analisar a lista a ser gerada por Operations e verificar se os drivers contemplados refletem as atividades levantadas para cada funcionário (se a atividade é suscetível à variação do driver)
A base de dados foi construída. Falta a análise em si.

Pendências

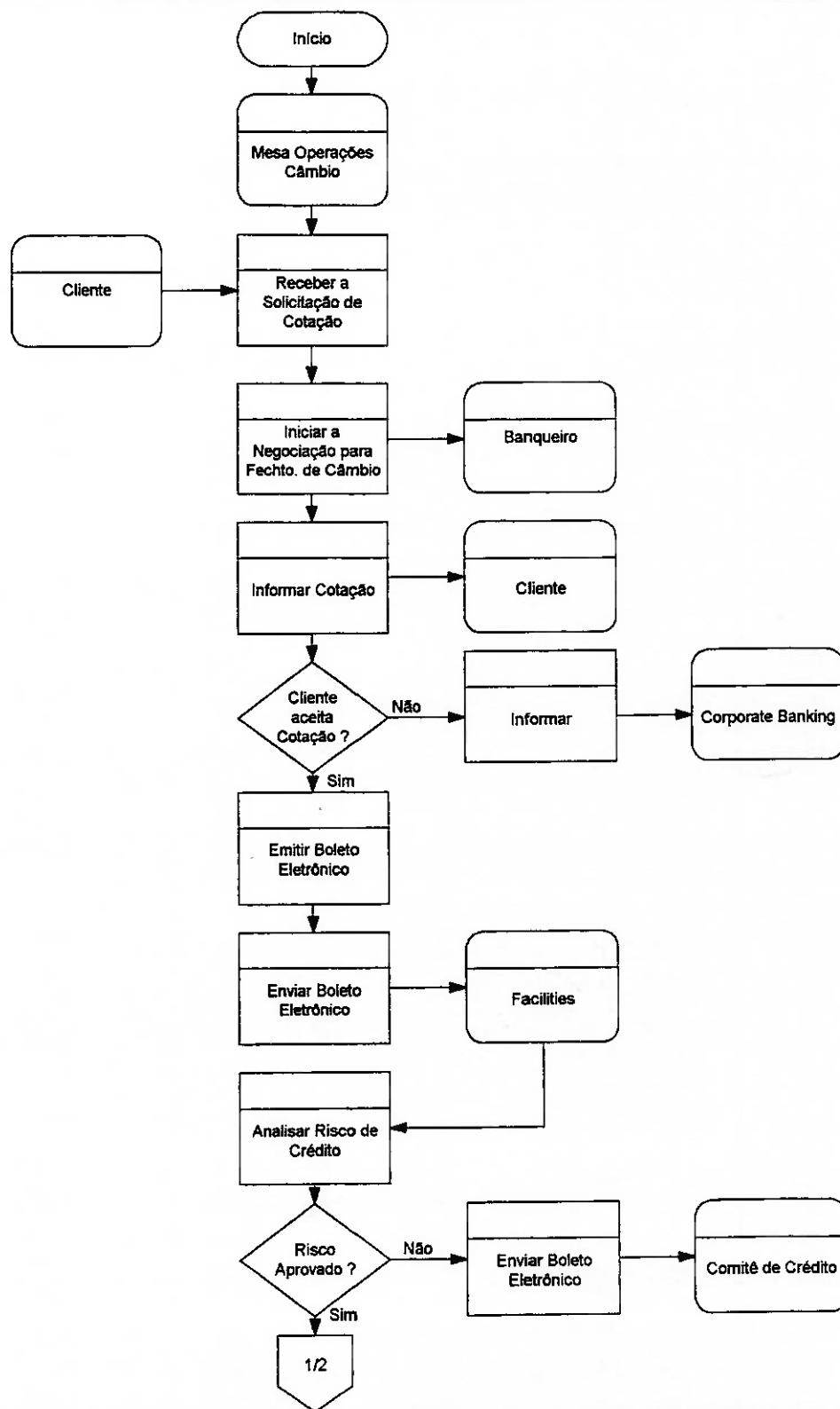
- Mônica e Endo ficaram de enumerar as informações que consideram importantes no gerenciamento do custo do produto. A idéia é sinalizar para C&B o que se deseja alcançar com o projeto

Sugestão Operations: Índice de Produtividade da Área

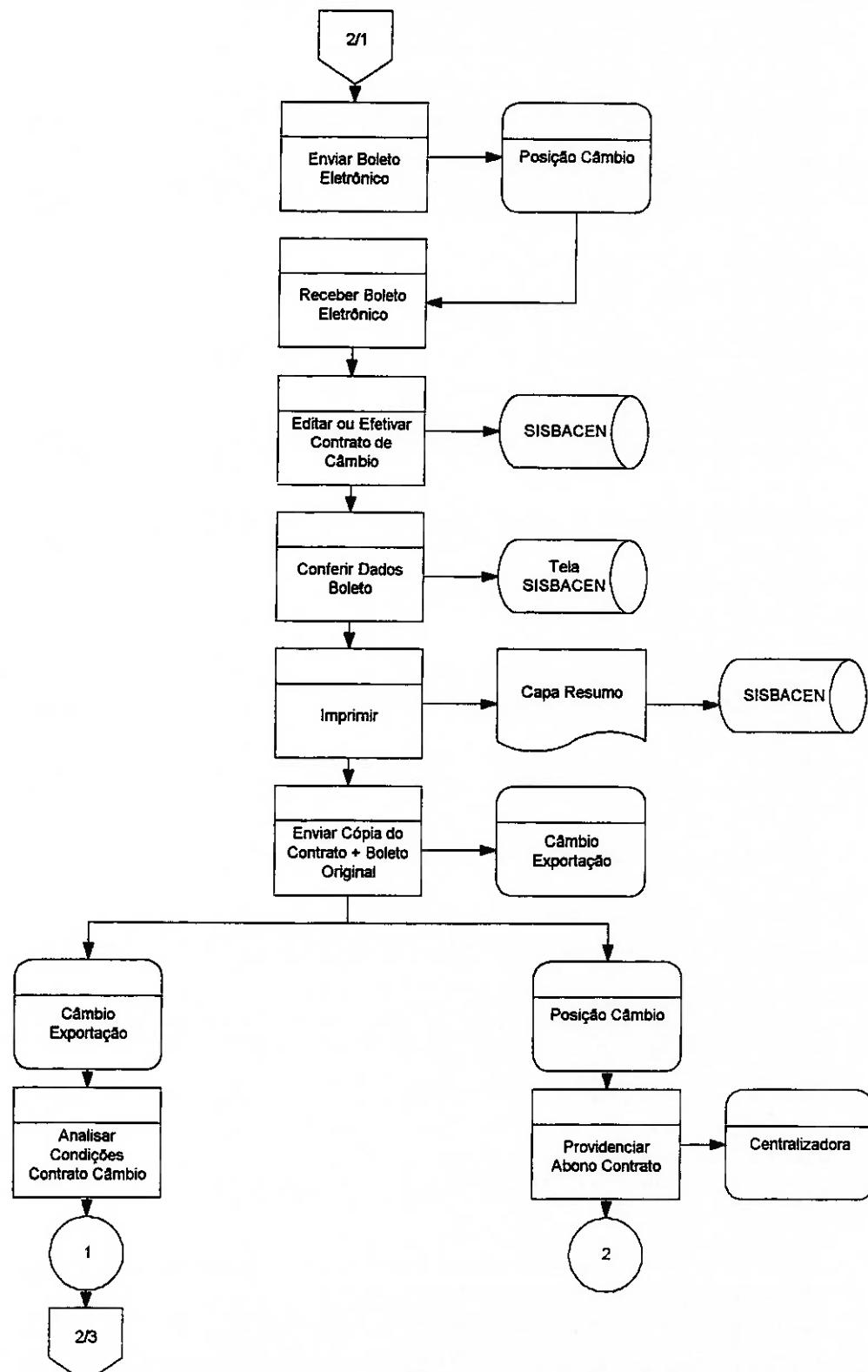
Sugestão Trade Finance:

- C&B ficou de analisar o material da VRM e montar o primeiro modelo focado em um dicionário macro de atividades + células de trabalho. Utilizaremos a lista de drivers obtida pelo levantamento para sugerir alguns dados que possam ser estudados inicialmente.
Ok
- Foi nivelado entre todos o princípio utilizado pelo Endo para a confecção do Budget. Após a definição de drivers, faremos um orçamento de quantidade de operações para 99.
Será efetuado após a definição de drivers. A discutir na próxima reunião

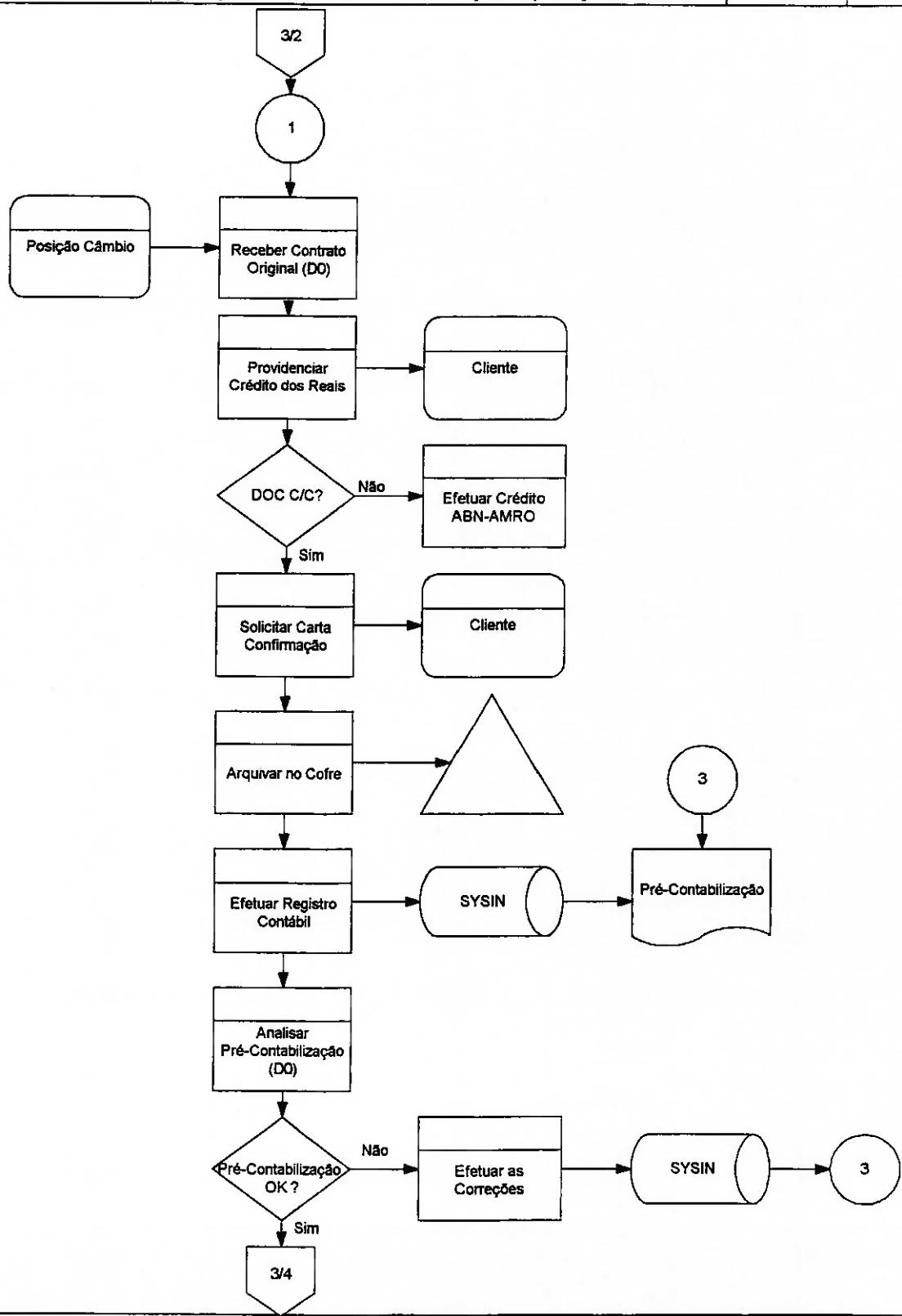
Produto ACC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidão	Código Score 310	Código ON-Q 210
-----------------	------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



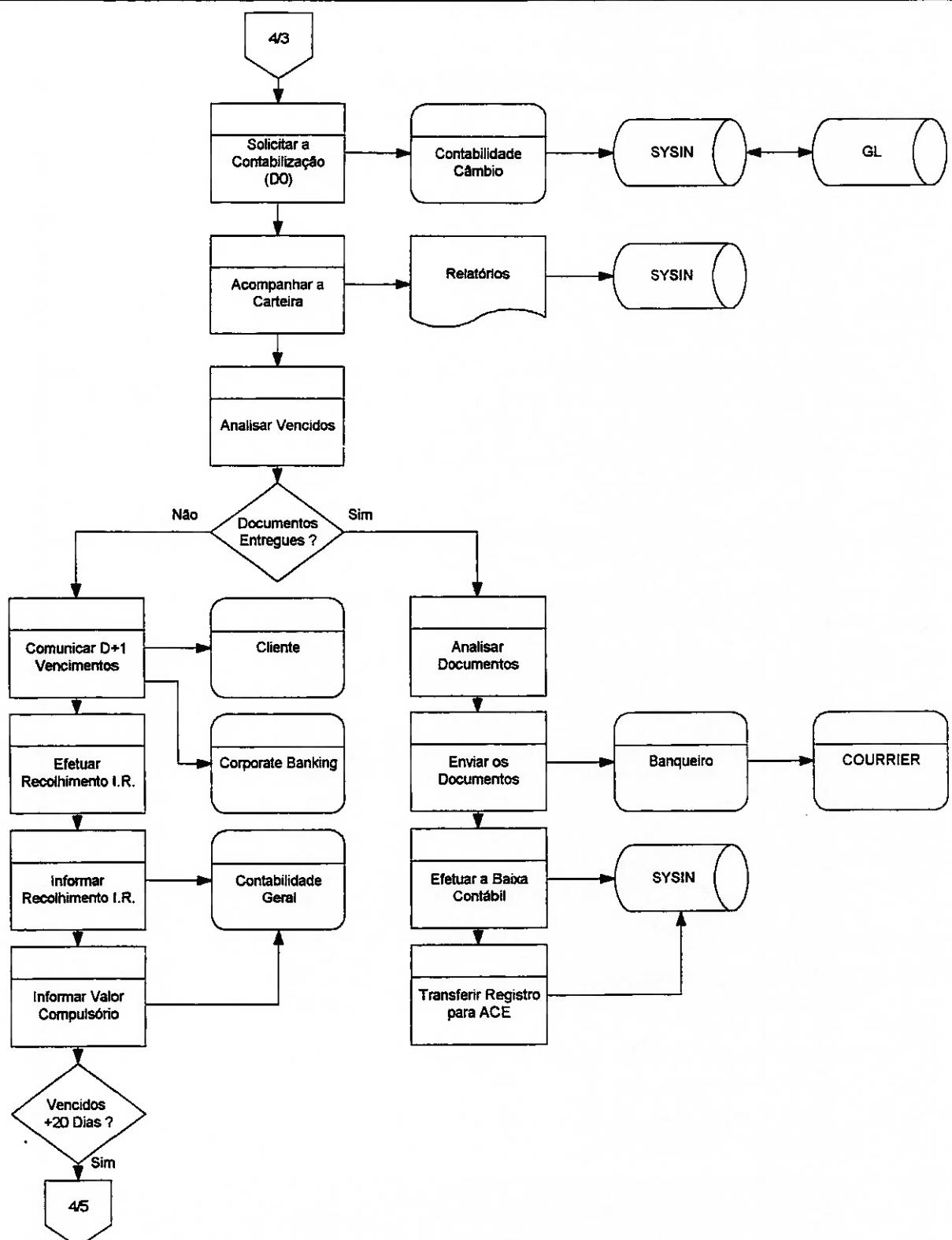
Produto ICC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 310	Código CN-Q 210
-----------------	--------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



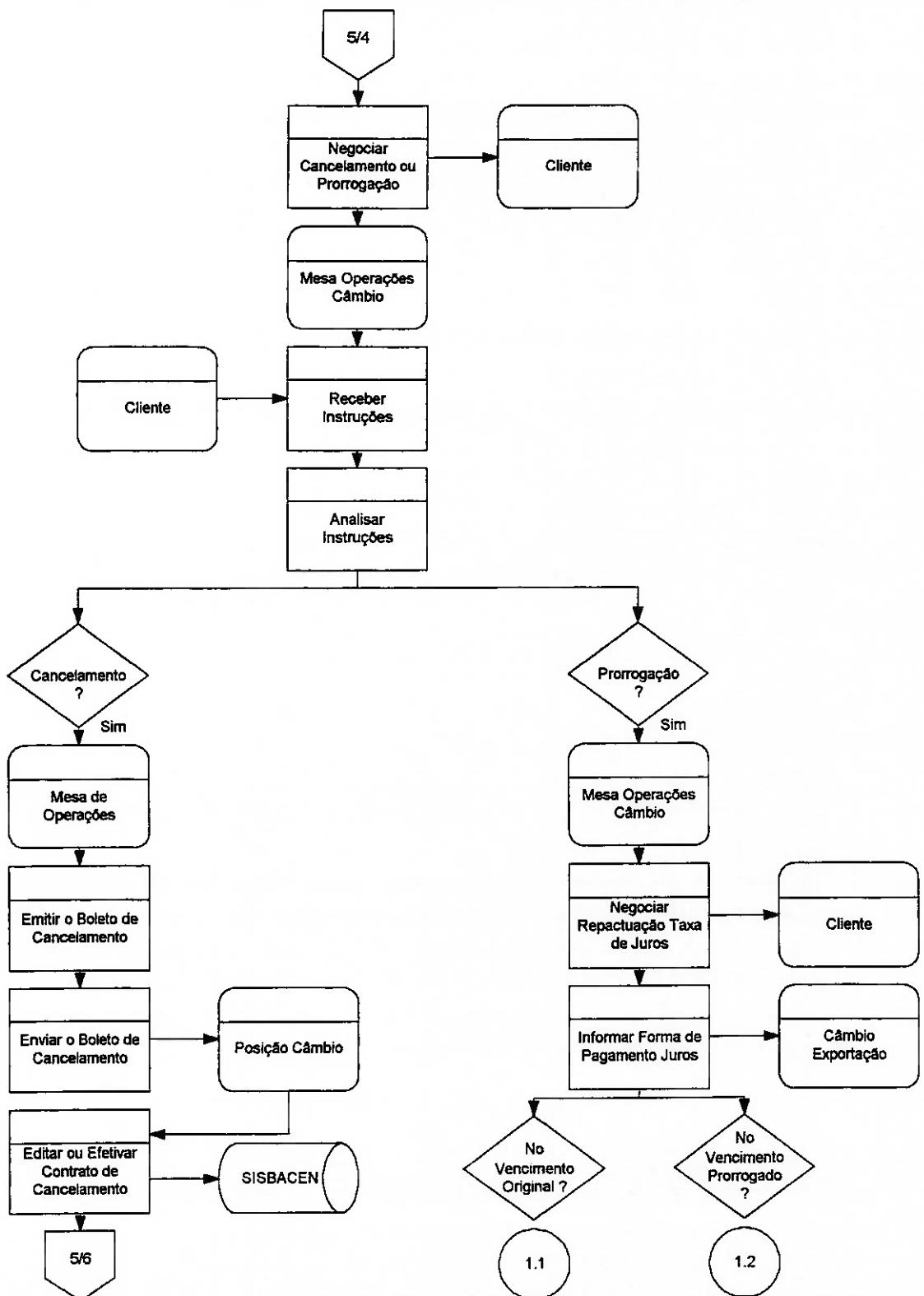
Produto ACC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidão	Código Score 310	Código ON-Q 210
-----------------	-------------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



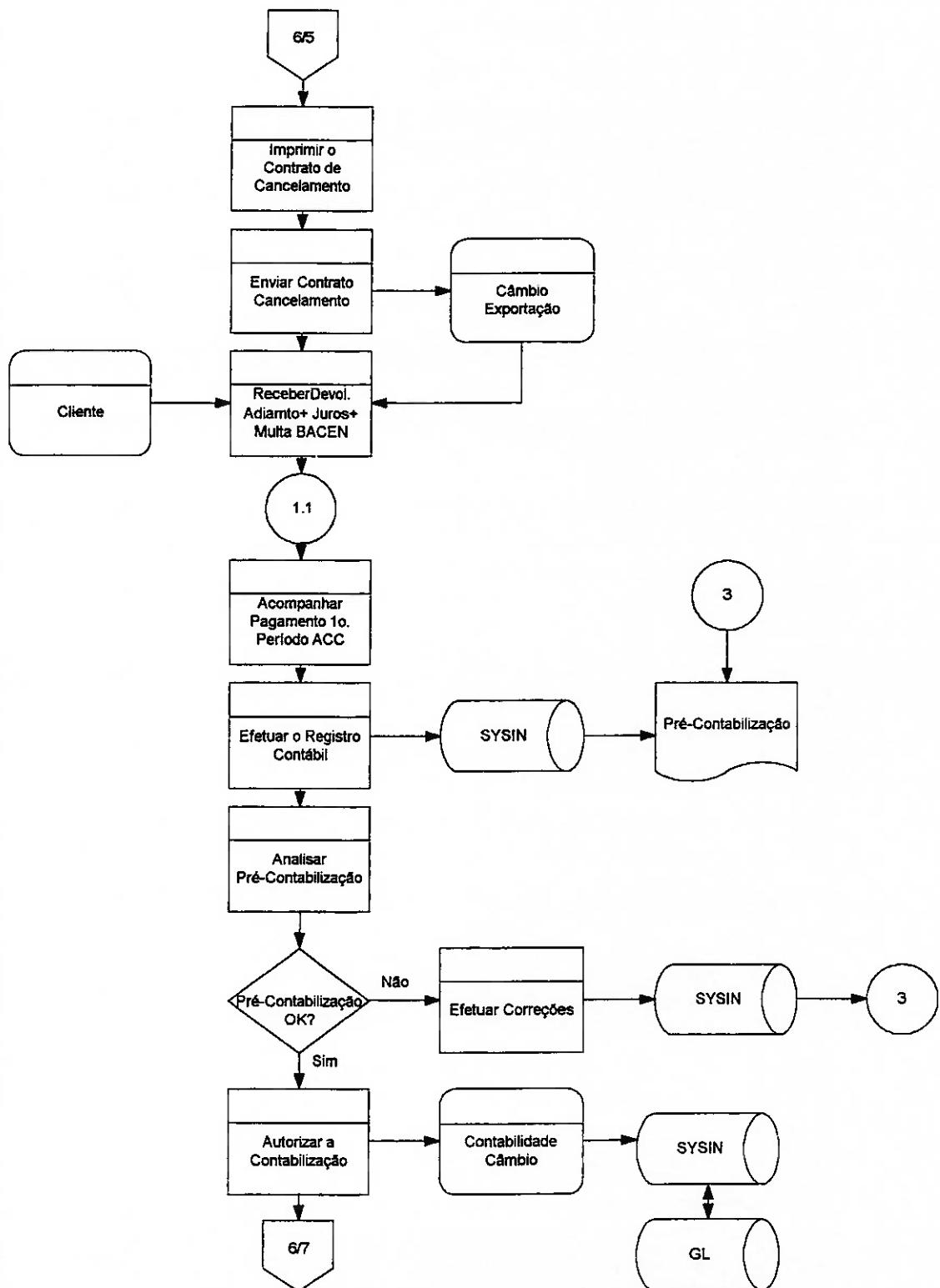
Produto CC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 310	Código ON-Q 210
----------------	--------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



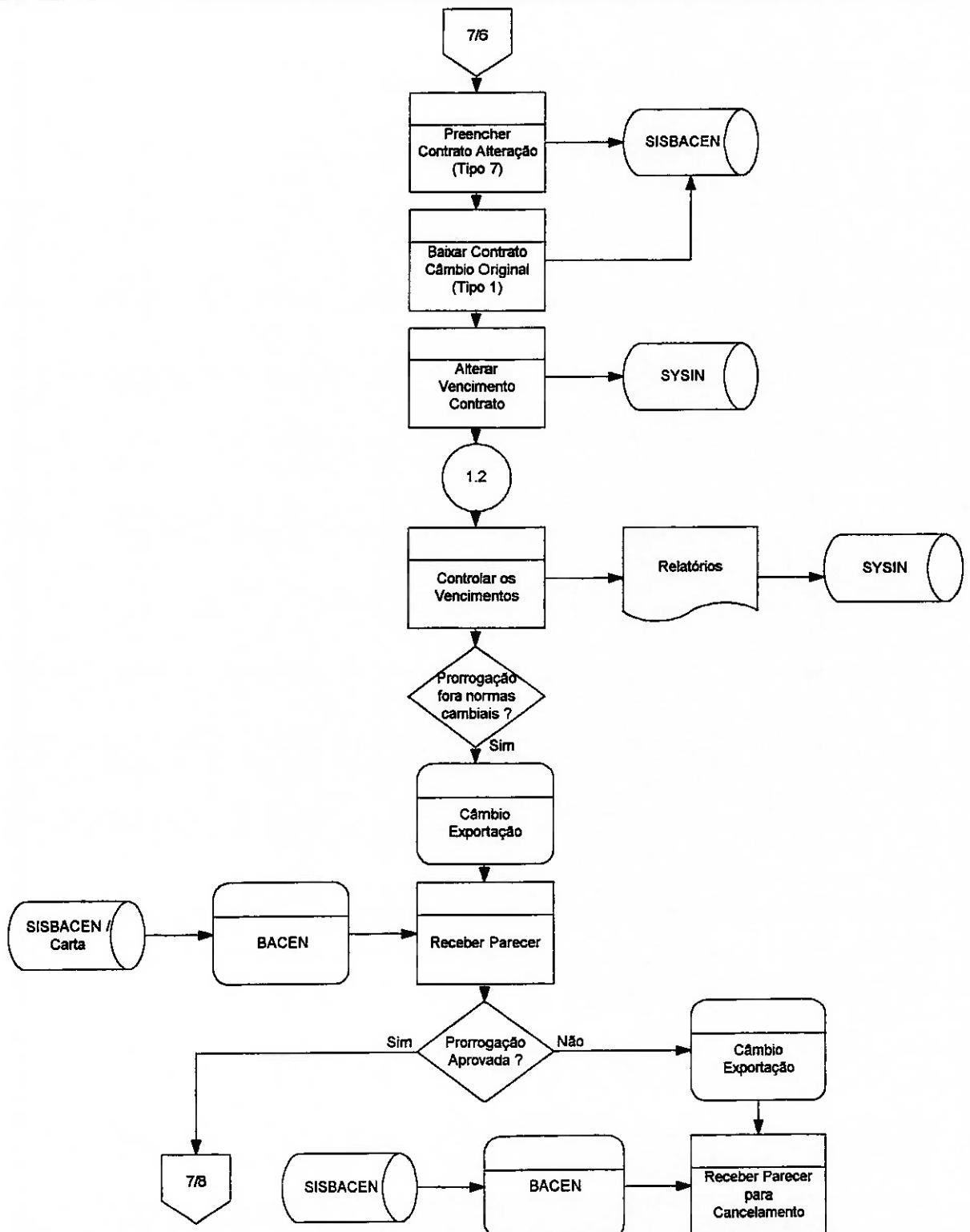
Produto ACC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 310	Código ON-Q 210
--------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------	---------------------------



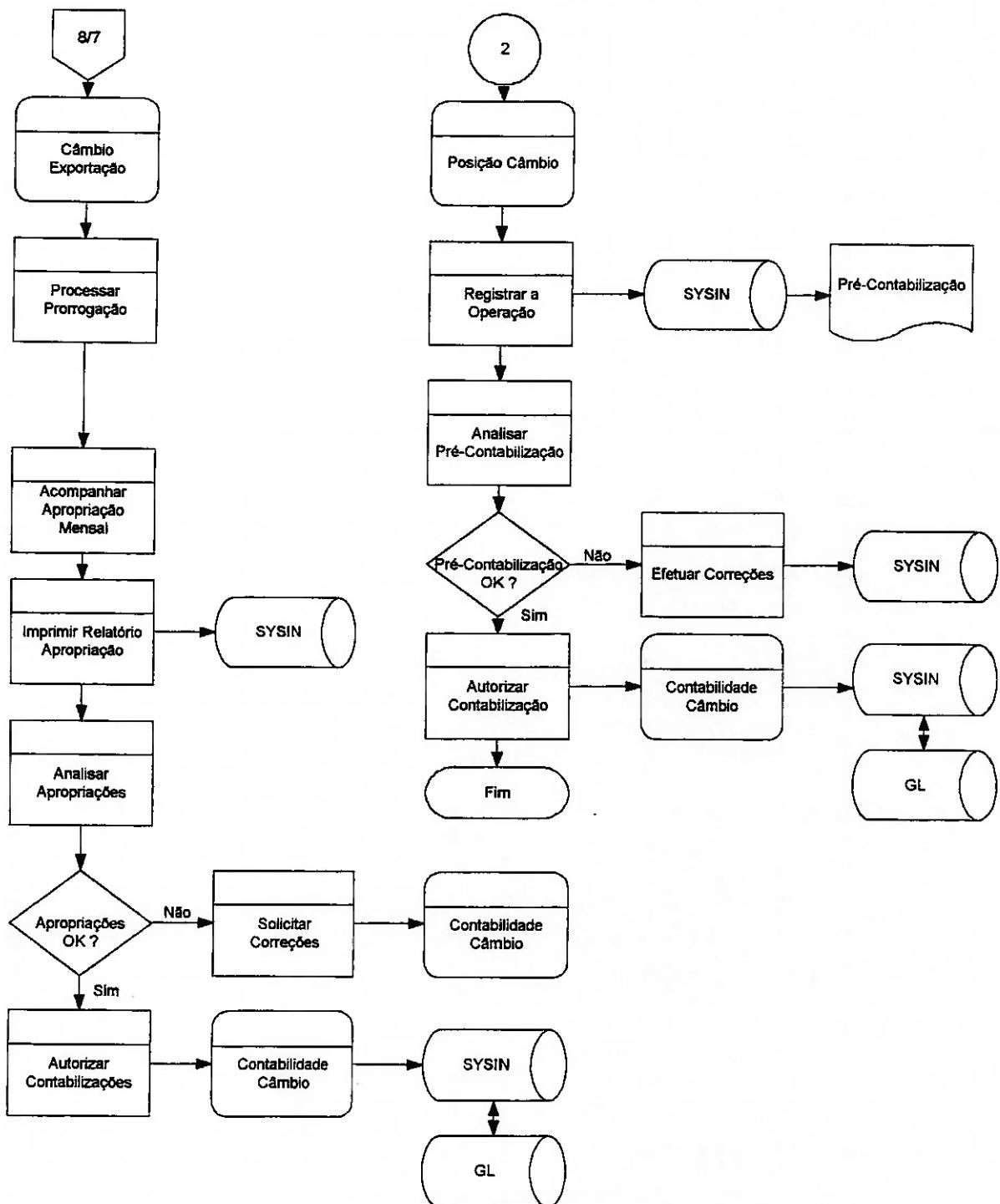
Produto ACC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 310	Código ON-Q 210
-----------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



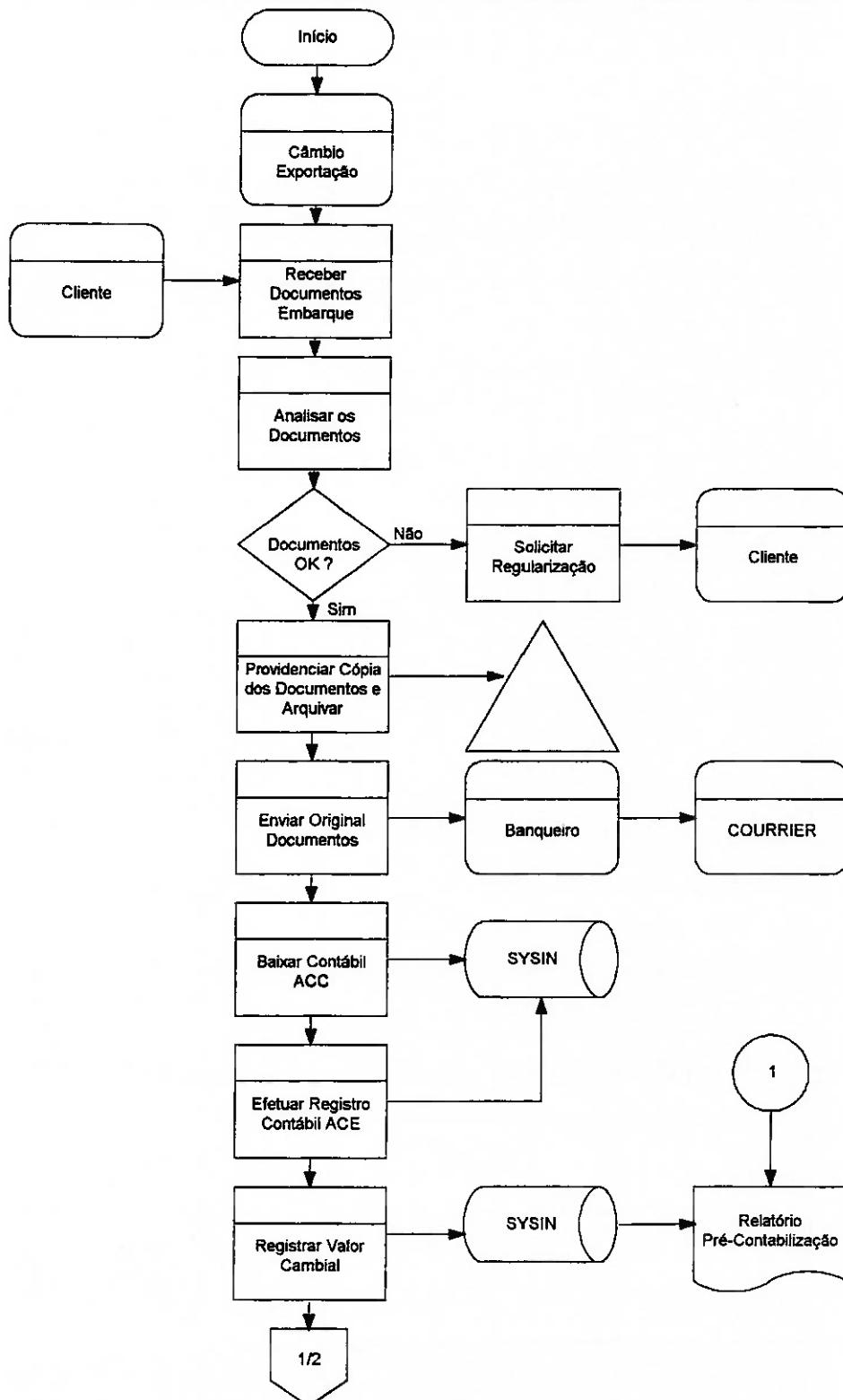
Produto CC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidão	Código Score 310	Código ON-Q 210
-------------	------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------

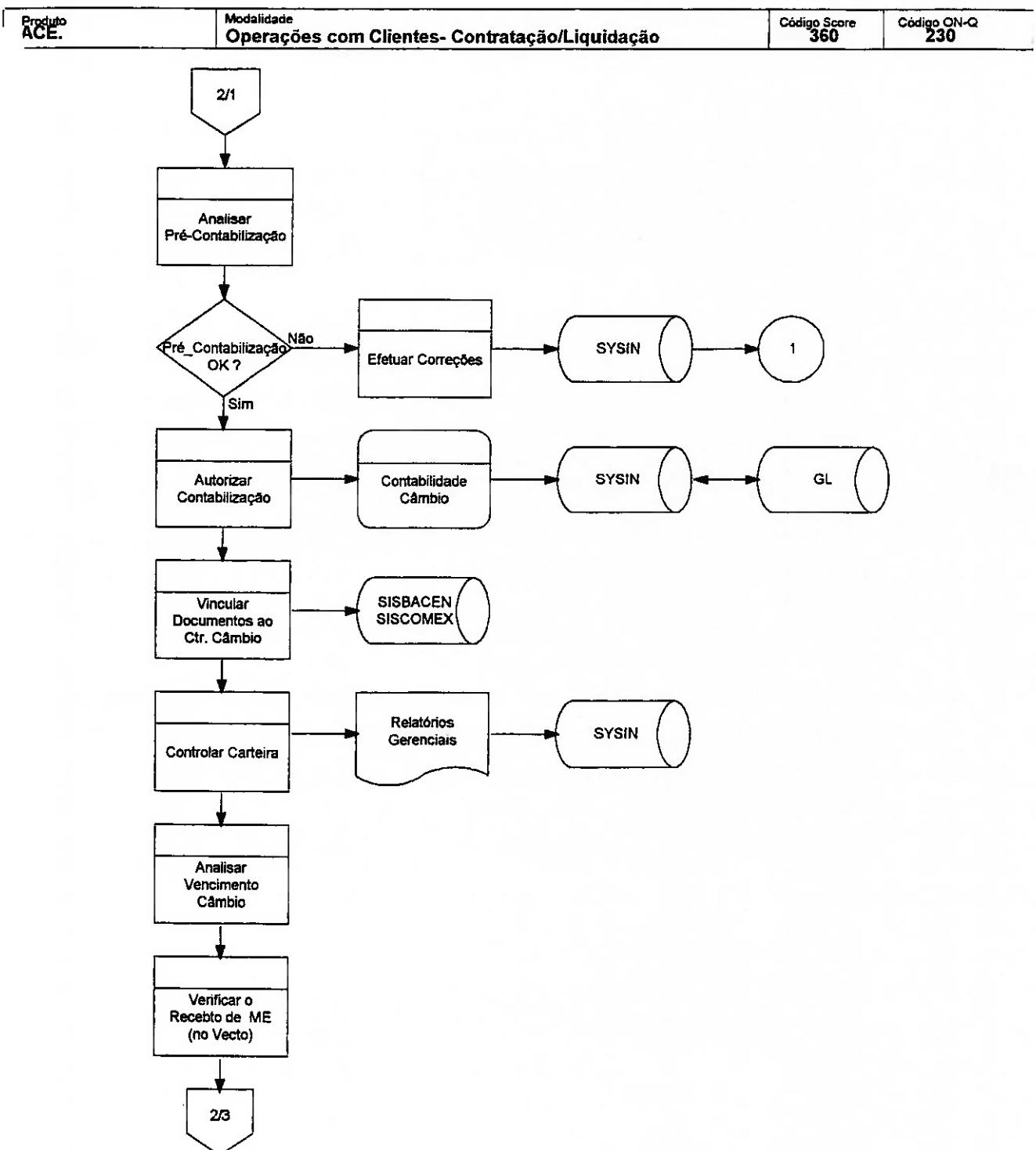


Produto ACC.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 310	Código ON-Q 210
-----------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------

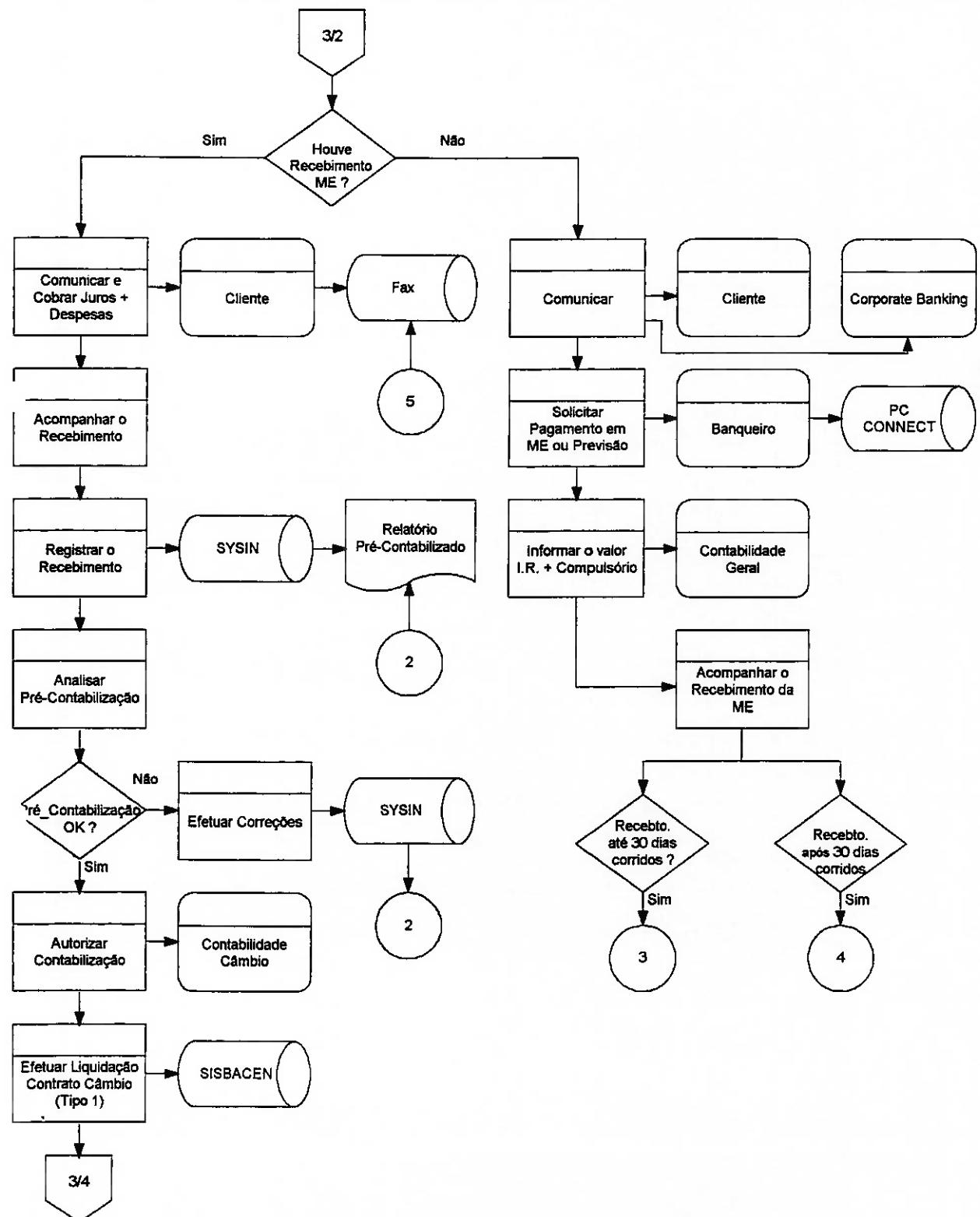


Produto ACE	Modalidade Operações com Clientes - Contratação/Liquidação	Código Score 360	Código ON-Q 230
----------------	---------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------





Produto ACE.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidão	Código Score 360	Código ON-Q 230
--------------	------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------



Produto ICE.	Modalidade Operações com Clientes- Contratação/Liquidação	Código Score 360	Código ON-Q 230
--------------	--------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------

