

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**  
**MONOGRAFIA**

**AVALIAÇÃO GERENCIAL DE UNIDADES DE NEGÓCIOS COM USO DO**  
**MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO**

**CURITIBA**

**1.996**

**JOÃO JANDIR ALVES**

**AVALIAÇÃO GERENCIAL DE UNIDADES DE NEGÓCIOS COM USO DO  
MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO**

**Trabalho Apresentado ao Curso de  
Especialização em Controladoria e  
Contabilidade do Setor de Ciências Aplicadas,  
Departamento de Contabilidade da  
Universidade Federal do Paraná.**

**Prof. Orientador: Vicente Pacheco**

**CURITIBA**

**1.996**

**“Aquele que deseja construir torres altas, deverá  
permanecer longo tempo nos fundamentos”.**

**Anton Bruckner**

Agradeço ao professor Vicente Pacheco e a todos aqueles, que de forma direta ou indireta contribuíram para desenvolvimento desse trabalho, em especial à minha esposa e a minha filha.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	V
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	VI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>1 JUSTIFICATIVA</b> .....	02
<b>2 OBJETIVO</b> .....	04
2.1 OBJETIVO GERAL .....	04
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	04
<b>3 TEORIA DE BASE</b> .....	05
3.1 MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL .....	05
3.1.1 Margem de Contribuição .....	06
3.1.2 Receitas, Custos Variáveis e Margens de Contribuição .....	06
3.1.3 Vantagens dos Índices e Margens de Contribuição .....	06
3.2 MÉTODO DE CUSTEIO ACTIVITY BASED COSTING .....	08
3.3 BALANÇO PATRIMONIAL .....	15
3.4 CUSTO OPORTUNIDADE .....	19
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	20
4.1 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E TEMPORAL .....	20
4.2 OBTENÇÃO DOS DADOS .....	20
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	20
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	21
<b>5 ANÁLISE</b> .....	22
5.1 ANÁLISE DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO .....	22
5.2 ANÁLISE GERENCIAL DE UNIDADE DE NEGÓCIO ( AGÊNCIA BANCÁRIA ) .....	27
<b>CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	

## LISTA DE TABELAS

01	RECEITAS, POR FILIAL E PRODUTO, REFERENTE AO ANO DE 1.99X .....	23
02	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS, POR FILIAL E PRODUTO, REFERENTE AO ANO DE 1.99X .....	23
03	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E LUCRO POR FILIAL, SEGUNDO SEUS PRODUTOS NO ANO DE 1.99X .....	25
04	ESTRUTURA ABC DE DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS .....	30
05	ESTRUTURA SIMPLIFICADA DE APURAÇÃO DE RESULTADO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO, PARA UM PERÍODO X, SEGUNDO SUAS RUBRICAS .....	33
06	ESTRUTURA SIMPLIFICADA DE APURAÇÃO DE RESULTADO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO, RELATIVO AO ANO 1.99X .....	35
07	BALANÇO PATRIMONIAL DA UNIDADE DE NEGÓCIO, DO EXERCÍCIO SOCIAL DE 1.99X .....	36

## LISTA DE SIGLAS

C.D.V	Custos e Despesas Variáveis
C.D.F	Custos e Despesas Fixas
C.D.F.i	Custos e Despesas Fixas Identificados
C.D.F.c	Custos e Despesas Fixas Comuns
O.P.E.P	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
M.C. I	Margem de Contribuição - Primeira
M.C. II	Margem de Contribuição - Segunda
M.O.D	Mão-de-Obra Direta

## INTRODUÇÃO

O mercado financeiro nacional, historicamente apresentou-se como um segmento que obteve grandes lucros na economia nacional, e se beneficiou das altas taxas inflacionárias ocorrida no país nas últimas três décadas. Após a adoção e implantação de medidas para conter o processo inflacionário ( plano real ), o segmento bancário já não desfruta de posição privilegiada como em períodos anteriores.

O presente trabalho é resultado de um estudo para avaliação de desempenho econômico financeiro de agências bancárias.

O primeiro aspecto abordado trata da metodologia de custeamento direto ou variável, para o setor terciário da economia nacional, considerando o segmento de vendas de bens não duráveis.

Por fim, apresentação de uma metodologia de análise de desempenho econômico financeiro para unidades de negócios do segmento bancário, considerando aspectos de abordagem do método de custeio direto.

## 1 JUSTIFICATIVA

O crescimento da economia brasileira, no século XX, após a segunda metade da década, foi balizada na criação de um novo modelo para o sistema financeiro nacional, que teve como objetivo principal dar sustentação ao modelo de crescimento e desenvolvimento do país.

No período de 1.960 a 1.980, o país passou por grandes transformações, face ao modelo de crescimento e desenvolvimento implantado. O Governo Federal, utilizou-se de recursos financeiros externos, através dos empréstimos e financiamentos, principalmente dos petrodólares e eurodólares, que neste período eram abundantes e de custo financeiro baixo. No entanto, ocorreu crise de liquidez financeira no mercado internacional, dificultando a captação desses recursos, pois foram motivados pelo aumento significativo do petróleo imposto pela OPEP.

A partir do final da década de 70, o Governo Federal, utiliza-se de instrumentos de política econômica, principalmente de política monetária, através do sistema financeiro nacional para dar continuidade ao modelo de crescimento e desenvolvimento implantado. O setor financeiro cresce assustadoramente, face aos grandes lucros que os mesmos obtêm financiando os gastos do Governo, através de empréstimos e financiamentos com altas taxas de juros, e com prazos cada vez menores.

O país passou a ter altas taxas inflacionárias, tendo como pano de fundo economias internacionais estabilizadas, sendo que no início da década de 80, principalmente, a partir da segunda metade, o Governo Federal apresenta a sociedade nacional e internacional planos para

a estabilização econômica do país, sendo que após várias tentativas, conseguiu-se implantar medidas de contenção do processo inflacionário. Veio o Plano Real, com política econômica de caráter ortodoxo, isto é, praticando política monetária de altas taxas de juros e finalmente houve esfriamento nas taxas de inflação, ou melhor, estancou-se o processo inflacionário, o que contribuiu drasticamente para a diminuição das receitas das empresas que operam no sistema financeiro nacional.

Neste contexto, justifica-se a realização de estudos visando a análise de unidades de negócios do sistema financeiro ( banco ), pois tais estruturas são responsáveis pela formação de lucros que possam dar continuidade aos grandes conglomerados financeiros que surgiram no país.

O trabalho visa analisar a unidades de negócios ( agências bancárias ) , como se cada unidade representasse uma instituição financeira, verificando seu desempenho dentro da organização.

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliação gerencial do desempenho de unidades negócios para instituições financeiras, com uma abordagem econômica-financeira

### **2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Analisar a viabilidade de se implantar um modelo de avaliação de desempenho econômica de unidade de negócios para o segmento bancário, utilizando-se do método de custeio direto ou variável.
- Demonstrar indicadores que identifiquem a rentabilidade do ativo fixo, do ativo financeiro e de outros indicadores que permitem visualizar a situação econômica-financeira da unidade de negócio.

### **3 TEORIA DE BASE**

#### **3.1 MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL**

O Método de Custeamento Direto é muito mais conhecido como custeio variável, porque significa apropriação de todos os custos variáveis, quer diretos quer indiretos, e tão-somente os variáveis. Com base, portanto, no Método de Custeamento Direto só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, os custos variáveis.

Os custos podem ser classificados e canalizados através das contas de várias maneiras. O problema imediato é determinar quais os custos de uma empresa industrial que devem ser alocados à produção e, portanto, ao estoque e ao custo dos produtos vendidos, e aqueles que devem ser considerados despesas do período corrente e, portanto, não inventariáveis. Seguindo o tratamento convencional, o critério é se o custo está ou não relacionado com o processo produtivo.

Com a adoção do Método de Custeamento Direto, os custos da produção são separados em seus componentes fixos e variáveis. Somente os custos de produção variáveis são considerados no produto fabricado. Os custos fixos são considerados custos do período, e, portanto, despesas do período, independente do nível de produção, atribuídos diretamente à receita como uma despesa, para a obtenção do resultado.

### 3.1.1 Margem de Contribuição

Pelo método de Custeamento Direto, “cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmo ( custos e despesas variáveis para produzir e vender ), mas a diferença entre o preço líquido de venda e o custo unitário variável, chamada Margem de Contribuição ( MC ), deve contribuir tanto para a absorção dos custos fixos, como para a obtenção do lucro total da empresa”<sup>1</sup>. Isto é, a análise de lucro da empresa é efetuada não com base nos lucros unitários dos produtos, mas com base na Margem de Contribuição que cada um pode contribuir para absorver os custos fixos e formar o lucro total da empresa.

### 3.1.2 Receitas, Custos Variáveis e Margens de Contribuição

A alocação de receitas e de custos variáveis é, em geral, direta, porque cada item é direta e especificamente identificável com determinado segmento de atividade ou produto. As mudanças dos lucros líquidos podem ser facilmente calculadas multiplicando-se a alteração no número de unidades pela margem de contribuição unitária ou multiplicando-se o aumento na receita de vendas pela taxa de contribuição marginal.

### 3.1.3 Vantagens dos Índices e Margens de Contribuição

As vantagens de saber os índices e as margens de contribuição das divisões, linhas de produção e produtos podem ser resumidas da seguinte maneira:

“a) Os índices de margem de contribuição muitas vezes ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que puderem trazer a outros produtos;

---

<sup>1</sup> SANTOS, Joel José dos. Análise de Custos : um enfoque gerencial. São Paulo : Atlas, 1987. p. 39

- b) As margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não. A curto prazo, se o produto recupera mais que seus custos variáveis, está dando uma contribuição aos lucros gerais. Esta informação é fornecida prontamente dentro da abordagem de contribuição.
- c) As margens de contribuição podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões deste tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice da margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais.
- d) Quando se chega à conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária.
- e) Muitas vezes é necessário decidir sobre como utilizar determinado grupo de recursos ( exemplo: máquinas ou insumos ) de maneira mais lucrativa. A abordagem da contribuição fornece os dados necessários a uma decisão apropriada, porque esta decisão é determinada pelo produto que der a maior contribuição total aos lucros.
- f) Os preços máximos são estabelecidos pela demanda do consumidor, os preços mínimos a curto prazo pelos custos variáveis de produzir e vender. Os partidários da abordagem contributiva afirmam que a apuração de custos com destaque para a

margem de contribuição ajuda os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros e, portanto, leva a decisões mais sábias sobre preços”<sup>2</sup>.

### 3.2 MÉTODO DE CUSTEIO ACTIVITY BASED COSTING

O ABC ( Activity Based Costing ) é um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa.

O centro de interesse do sistema ABC concentra-se, fundamentalmente, nos gastos indiretos, uma vez que os custos primários ( Mão-de-obra e material diretos ), diretamente atribuíveis aos bens e serviços produzidos, não apresentam problemas de custeio que não possam ser satisfatoriamente contornados pelos sistemas de custos convencionais.

O Objetivo imediato do sistema de custeio ABC é a atribuição mais criteriosa de gastos indiretos ao bem ou serviço produzido na empresa. Além desse aperfeiçoamento do método de custeio, o sistema ABC permite, controlar os gastos mais efetivos da empresa e melhor suporte de decisões gerenciais.

Os sistemas tradicionais de custeio partem do pressuposto de que são os bens e serviços produzidos pelas empresas que consomem recursos e, assim, geram custos. Por isso, dentro da metodologia departamentalista adotada por esses sistemas, os gastos indiretos acumulados nos departamentos produtivos ( incluindo os gastos recebidos dos departamentos de apoio ) são rateados entre os bens e serviços produzidos.

O sistema de custeio por atividades orienta-se a partir do pressuposto de que os recursos das empresas são consumidos pelas atividades nelas desenvolvidas; os produtos, por sua vez, consomem atividades, sob esse ponto de vista, o conjunto das atividades da empresa é o consumidor dos seus recursos e, portanto, o verdadeiro gerador dos seus gastos.

---

<sup>2</sup> SANTOS, Joel José dos. Análise ..., p. 40

Considerando a premissa anterior ( que coloca as atividades como intermediárias entre a geração de gastos e os “objetos” de custeio ), decorre a metodologia “bifásica” do sistema ABC.

Na primeira fase, os gastos correspondentes aos recursos consumidos são atribuídos às diversas atividades identificadas como significativas - essa operação é denominada “custeio de atividades”. Na segunda fase, chamada custeio de “objetos” - os custos das atividades apurados na fase anterior são atribuídos aos produtos, serviços, clientes ou qualquer outro “objeto” que se pretenda custear.

O sistema de custeio ABC é um desdobramento da técnica de controle de custos por meio da análise de processos, requerendo, portanto, a preexistência de uma adequada análise das atividades que constituem esses processos.

Pode definir um processo como sendo uma rede de atividades interligadas pelos “produtos” ( outputs ) que elas trocam entre si. Se uma atividade gera um produto ( que pode ser um bem, um serviço, uma informação etc. ) que é utilizado como ponto de partida por uma outra atividade subsequente, pode-se afirmar que elas constituem um processo.

A análise de processos reflete uma expressiva alteração na técnica de controle dos gastos empresariais: a mudança do conceito de controle por departamento para o conceito de controle por processo. Essa mudança decorre do fato de que existe um estreito inter-relacionamento e, em alguns casos, uma total interdependência entre os diversos departamentos de uma empresa, de modo que as decisões tomadas ou custos incorridos em um deles afetam o desempenho de outros, assim o controle exercido com base estritamente departamental ( como se cada departamento fosse uma unidade autônoma, estanque e auto-suficiente ) tende a gerar resultados distorcidos e decisões equivocadas.

Por isso, a tendência atual das empresas de produção variada é adotar a análise de processos - base e pré-requisito dos sistema de custeio ABC- como instrumento para um

controle de gastos mais eficaz. Sob a ótica dessa técnica, a empresa passa a ser vista como uma rede de processos e não como uma hierarquia de departamentos, o que constitui uma visão muito mais realista organizações complexas.

Para fins práticos, pode-se dizer que as operações desenvolvidas em uma empresa classificam-se como tarefas, atividades, processos e funções:

- Uma função é constituída por um grupo de atividades que objetivam um fim comum;
- Um processo é um grupo de atividades que trocam “produtos e ou / serviços” entre si, ou seja, o output de uma é o input da atividade subsequente;
- Uma atividade é formada por um conjunto de tarefas que, por sua vez, são consideradas o menor segmento das operações empresariais, embora, dependendo do nível pretendido de profundidade da análise, podem ser subdivididas em subtarefas. O componente operacional ideal para o monitoramento e controle dos custos é a atividade - os conceitos de função ou de processo seriam demasiado abrangentes.

Para a finalidade do sistema ABC, define-se atividade como sendo uma conjugação coordenada de recursos ( mão-de-obra, materiais, tecnologia e ambiente ) que visa a produção de um determinado bem ou serviço.

- A principal classificação das atividades reconhece duas categorias:- Atividade Primária - quando diretamente relacionadas com as finalidades de uma determinada unidade da empresa;
- Atividade Secundária - quando servem de apoio a uma ou mais atividades primárias. São exemplos de atividades secundárias as atividades de treinamento, de supervisão, de secretaria etc.

O Ponto de partida de um sistema de custeio baseado em atividades é a identificação das atividades significativas desenvolvidas na empresa. São significativas as atividades que representam valores expressivos em termos de custos.

Com a análise das atividades, consegue-se decompor uma estrutura complexa ( como a empresa considerada globalmente ) em seus elementos administráveis, permitindo, ao mesmo tempo, à gerência, uma visão clara de como estão sendo utilizados os recursos da empresa.

O resultado ou “produto” de uma atividade destina-se sempre ao atendimento da necessidade de um cliente, não apenas o consumidor final de um produto ou de um serviço, mas a qualquer usuário ( interno ou externo à organização ) do resultado gerado por essa atividade. No âmbito da empresa, por exemplo, o funcionário que usa, para desenvolver o seu trabalho, uma atividade gerada por outra, é o cliente dessa última atividade.

As atividades diferem-se muito de empresa para empresa. Por causa disso são indispensáveis muito discernimento, bom-senso, muita capacidade de observação e, sobretudo, conhecimento profundo das operações da empresa, para que se consiga identificar adequadamente as suas atividades significativas.

Nos sistemas convencionais de custeio, os gastos indiretos são sempre rateados. Nesses sistemas, a mão-de-obra - cujas proporções costumam ser a base de atribuição dos custos indiretos de fabricação - ocupa posição de destaque entre os critérios de rateio.

Critérios de rateio baseados em volumes de produção são também ocasionalmente utilizados no sistema ABC. Entretanto, nesse sistema, o rateio de gastos é considerado a última das alternativas no que concerne à atribuição de gastos indiretos a atividades ou “objetos”. Conseqüentemente, só o que não for diretamente atribuível a uma atividade ou a um produto em função de uma relação natural e evidente ( como, por exemplo, o custo primário dos produtos industriais ) ou o que não puder ser rastreado ( atribuído de acordo com relação pesquisada entre o gasto e a atividade ou entre a atividade e o “objeto” de custeio ) é que

poderá ser rateado. Assim o “rastreamento” de gastos aparece como uma característica destacada a distinguir o sistema ABC dos sistemas tradicionais de custeio. Rastrear gastos significa, basicamente, pesquisar relações e identificar proporções entre gastos indiretos e atividades e entre essas últimas e os diversos “objetos” de custeio. Esse procedimento enseja um significativo aperfeiçoamento da técnica de atribuição de gastos indiretos uma vez que estabelece, para a atribuição desses gastos, critérios muito mais confiáveis do que aqueles utilizados pela contabilidade de custos tradicional, cujas bases de rateio refletem, quase que invariavelmente, os níveis de volume da atividade produtiva.

“O ABC é um método de análise de custos, que busca “rastrear” os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos ( diretamente identificáveis ) com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.”<sup>3</sup>

Assim pode-se concluir que o sistema ABC reconhece a seguinte hierarquia entre os procedimentos de distribuição de gastos indiretos:

a) Atribuição direta - quando existir a possibilidade de identificar uma relação direta e natural entre o consumo de recurso e uma determinada atividade ou entre o consumo de uma atividade e um determinado “objeto” de custeio;

b) Atribuição rastreada - não sendo possível a atribuição direta, que seja, pelo menos, descoberta uma associação causal pesquisada do tipo recurso / atividade ou do tipo atividade / “objeto”;

c) Atribuição rateada - quando os dois procedimentos anteriores não forem viáveis. O sistema de custeio baseado em atividades utiliza o rateio não só para atribuir gastos não-rastreáveis a atividades e a “objetos”, mas também para distribuição dos gastos de atividades secundárias a atividades primárias.

---

<sup>3</sup> NAKAGAWA, Masayuki. ABC: custeio baseado em atividades. São Paulo : Atlas, 1994. p. 29

Por ser um sistema de aplicação relativamente recente, existe ainda uma imprecisão na terminologia utilizada pelos estudiosos do custeio baseado em atividades. O conceito de direcionadores de custos é um bom exemplo desta imprecisão, principalmente porque, segundo entende-se, os termos direcionador de custos, gerador de custos e vetor de custos ( além do termo inglês cost driver ) têm sido utilizados, por diversos autores, como sinônimos, correspondendo, portanto, a um mesmo conceito.

Ignorando as divergências que se verificam entre esses autores, podemos definir, para finalidades práticas, os direcionadores de custos como sendo fatores que geram ou influenciam o nível dos gastos de uma atividade ou de um “objeto” de custeio. Por isso mesmo, direcionadores de custos são, também, instrumentos de rastreamento e de quantificação dos gastos de atividades e dos “objetos” que se deseja custear.

Quando se aplicam ao rastreamento e à atribuição de recursos às atividades, esses fatores são denominados “direcionadores de custos de recursos”; quando se aplicam ao rastreamento e à atribuição de atividades aos “objetos” de custeio, são denominados “direcionadores de custo de atividades”.

Existem direcionadores de custos positivos e negativos, a venda de um produto a um cliente ( que gera atividades como a emissão de um contrato de compra, da respectiva ordem de produção, da nota fiscal etc. ) é um direcionador positivo. Já a reclamação do cliente com relação ao produto adquirido é um direcionador negativo, que gera as atividades de retirar, consertar e retornar o produto ao cliente, além das despesas associadas ao atendimento sob garantia.

“Cost 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, Cost 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, números e componentes, distância percorrida etc.”<sup>4</sup>

A adequada identificação de um direcionador de custos requer, no mínimo, a disponibilidade de dados estatísticos comprobatórios de correlação direta entre a ocorrência desse direcionador e o nível de consumo de recursos da atividade ou atividades correspondentes.

Pode-se dizer que os direcionadores de custos servem de base, principalmente, para: - cálculo do custo dos recursos consumidos pelas diferentes atividades, e indicação das proporções em que cada “objeto” a ser custeado participa do consumo dessas atividades.

Segundo Nakagawa, existem etapas para desenhar a aplicação do ABC em uma empresa:

- Verificar com o Controller, as contas que compõem os itens classificáveis como Custos Indiretos de Fabricação ( CIF ) e seus respectivos valores, se possível no nível de cada departamento;
- Segregar os custos entre aqueles que são consumidos pelas atividades destinadas à produção de produtos, daquelas destinadas ao atendimento de clientes;
- Separar os custos dos departamentos transformando-os em centros de custos por funções;
- Identificar os centros de atividades que deverão ser contemplados no desenho, segregando-os pela característica de apresentarem homogeneidade de processos;
- Identificar os Cost Drivers ( Vetores de Custos ) relativos ao consumo de recursos pelas atividades;
- Identificar os Cost Drivers relativos à apropriação de atividades aos produtos e aos serviços prestados aos clientes; e

---

<sup>4</sup> NAKAGAWA, Masayuki. ABC: custeio ..., p. 74

- Identificar os níveis das atividades.

Todo o Processo de “definição de modelos de custos” de uma empresa inicia-se, segundo Cooper & Kaplan<sup>5</sup>, pelas seguintes fases:

- 1 - entendimento dos produtos ( serviços ) e de suas peculiaridades, problemas, restrições e características técnicas, quer em termos de unidades, linhas, famílias, mercados ou clientes, são os chamados objetos de custos;
- 2 - levantamento das atividades existentes nos processos de produção ou de formação dos produtos ( serviços ), e de suas peculiaridades, capacidades, restrições e características técnicas; são as chamadas atividades;
- 3 - análise da forma como os custos das áreas de apoio diretas, indiretas e/ou corporativas ( também chamadas de recursos, ou overhead ) são utilizados pelas atividades ou pelos produtos ( cost pools );
- 4 - escolha dos direcionadores de custos, que serão os veículos de distribuição dos custos dos recursos para as atividades, e destas para os objetos de Custos.

É importante notar que as fases acima se referem à construção de um modelo de custos, não ao “projeto de implementação do sistema”, que é bem mais amplo, e estruturado em um número bem maior de fases.

### 3.3 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço tem por objetivo demonstrar a situação do patrimônio da empresa, em determinada data, normalmente ao término de cada exercício social. A lei recomenda que as contas do balanço sejam classificadas segundo os elementos do patrimônio que elas representem, sendo agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação

---

<sup>5</sup> COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. The design of cost management systems. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Incc, 1991

financeira da empresa. Para tanto, as contas do ativo deveram ser dispostas em ordem de realização ou conversibilidade ( grau de liquidez ) e as contas do Passivo na mesma ordem quanto ao seu grau de exigibilidade.

O Balanço Patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada.

O Balanço Patrimonial é dividido em duas colunas: a do lado esquerdo denominada ATIVO, a do lado direito, PASSIVO. O ideal seria denominar a segunda coluna PASSIVO e PATRIMÔNIO LÍQUIDO. Entretanto, a Lei das Sociedades por Ações apresenta apenas o termo passivo.

“O ATIVO é o conjunto de bens e direitos de propriedade da empresa. São os itens positivos do patrimônio; trazem benefícios, proporcionam ganho para a empresa.

O PASSIVO significa as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas, reclamadas a partir da data do seu vencimento. É denominado também passivo exigível, procurando-se neste caso dar mais ênfase ao aspecto exigibilidade.”<sup>6</sup>

O Passivo exigível é conhecido no mercado financeiro como dívidas com terceiros, ou recursos ( dinheiro ) de terceiros, ou capital de terceiros. A palavra terceiro abrange o conjunto de pessoas físicas e jurídicas com quem a empresa tem dívidas: fornecedores, funcionários ( salários ), governo ( Tributos ), bancos ( empréstimos bancários ) etc. O passivo exigível evidencia o endividamento da empresa; o seu crescimento de forma desmensurada pode levar a empresa à concordata ou até a falência.

“Patrimônio Líquido, representa o total das aplicações dos proprietários na empresa. Toda empresa necessita de uma quantia inicial de recursos ( normalmente em dinheiro ) para efetuar suas primeiras aquisições, seus primeiros pagamentos etc. Os proprietários, então,

---

<sup>6</sup> MARION, José Carlos. Contabilidade Básica . São Paulo : Atlas, 1989. p. 45

concedem suas poupanças com o objetivo de proporcionar à empresa os meios necessários ao início do negócio. Essa quantia inicial concedida pelos proprietários denomina-se, contabilmente, capital, que poderá ser aumentado a qualquer momento. Matematicamente o patrimônio líquido é obtido através da equação contábil : Ativo - Passivo Exigível.”<sup>7</sup>

As provisões de despesas são caracterizada, na maioria das vezes, por fatos ocorridos e que tenham datas prefixada para pagamento, pois a legislação determina que seja feito o provisionamento, bem como sua dedução para cálculo de imposto de renda. No entanto existem inúmeros passivos que também devem ser registros, apesar de não terem data fixada para pagamento ou mesmo não conterem expressão exata de seus valores. Isto porque no exigível devem estar contabilizadas todas as obrigações, encargos e riscos, conhecidos e calculáveis. As provisões são normalmente encargos e riscos já conhecidos, e seus valores são calculáveis, mesmo por estimativas

Colocando-se todas as contas de forma desordenada, ainda que respeitando as noções de passivo a ativo, somando-se caixa com máquinas, títulos a receber com veículos, e assim por diante, haveria muita dificuldade para interpretar e analisar o balanço. Essa é a razão por que se deve agrupar contas de mesmas características, de mesma natureza, para facilitar a leitura do balanço.

A legislação Brasileira estabelece três grupos de contas para o ativo e praticamente três grupos de contas para o passivo e patrimônio líquido:

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO E P.L.</b>
Circulante	Circulante
Realizável a Longo Prazo	Exigível a Longo Prazo
Permanente	Patrimônio Líquido

No grupo do Ativo Circulante, são classificados: dinheiro disponível ( caixa e bancos ) em poder da empresa e também todos os valores que serão convertidos ( realizados ) em

<sup>7</sup> MARION, José Carlos. Contabilidade ..., p. 46

dinheiro a curto prazo. Dinheiro e itens que se transformarão rapidamente em dinheiro devem, portanto, ser classificados no Ativo Circulante. Esse grupo é conhecido como capital de giro, pois seus itens estão sempre se renovando.

No grupo do Ativo Realizável a Longo Prazo, os itens que serão realizados ( transformados ) em dinheiro a longo prazo, ou seja, em período superior a um ano. Os empréstimos que a empresa faz a diretores e outras empresas coligadas não são recebíveis imediatamente, por isso, são classificados no realizável a Longo Prazo.

Uma empresa que vender, por exemplo, um imóvel para receber em cinco anos classificará essa conta a receber no realizável a longo prazo.

O Ativo Permanente, compreende itens que dificilmente se transformarão em dinheiro, pois não se destinam a venda, mas são utilizados como meios de produção ou meios para se obter renda para a empresa. É conhecido também como Ativo Fixo, pois seus valores não mudam constantemente, uma vez que a empresa não compra ou vende esse bens com frequência. São bens com vida útil longa. O Ativo Permanente divide-se em três Grupos :

“Investimentos: são aplicações que nada têm que ver com a atividade da empresa. Por exemplo, compra de ações de outras empresas, etc, não melhoram em nada o volume de vendas ou produção.

Imobilizado : São bens destinados à manutenção da atividade principal da empresa ou exercidos com essa finalidade. Os bens que auxiliam a empresa na consecução da sua atividade pertencem ao imobilizado: máquinas, equipamentos, prédios ( em uso ), ferramentas, móveis e utensílios, instalações, veículos etc.

Diferido : são gastos, normalmente com serviços de terceiros, que beneficiarão a empresa por muito tempo ( longo prazo ). Exemplos: gastos pré-operacionais - gastos

antes da inauguração da empresa: propaganda, abertura de firma, treinamento de empregado - gastos de reorganização ( reestruturação da empresa ) etc.”<sup>8</sup>

O Passivo Circulante, evidencia todas as dívidas com terceiros que serão pagas a curto prazo: dívidas com fornecedores de mercadorias, salários a pagar, impostos a pagar, empréstimos bancários a pagar, encargos a pagar, etc.

O grupo Exigível a Longo Prazo compreende as obrigações com terceiros que serão liquidadas a longo prazo. As dívidas a longo prazo normalmente se referem aos financiamentos obtidos junto às financeiras e bancos de desenvolvimento e de investimentos.

O Patrimônio Líquido, demonstra o total de recursos aplicados pelos proprietários na empresa. As aplicações dos proprietários normalmente são compostas de capital e lucros retidos, ou seja, a parte do lucro não distribuída aos donos ( acionistas ) mas reinvestido na empresa.

### 3.4 CUSTO OPORTUNIDADE

O custo oportunidade não é considerado no processo contábil e, embora seja considerado pelos economistas como custo apropriado para a tomada de decisão, é difícil de ser identificado e medido na prática. Assim, os contadores preferem usar medidas mais objetivas de custos, como custos históricos ou futuros orçados, como guias para a tomada de decisão. Existem todavia, inúmeras decisões nas quais o único custo relevante é o custo oportunidade.

O custo oportunidade pode ser definido como valor da próxima melhor oportunidade rejeitada, ou fluxos de caixa perdidos como resultado de preferir uma alternativa ao invés de outra. Há casos em que está claro que somente o custo de oportunidade irá auxiliar na tomada de decisão.

---

<sup>8</sup> MARION, José Carlos. Contabilidade ..., p. 56

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E TEMPORAL**

O desenvolvimento deste trabalho destaca a avaliação do desempenho econômico-financeiro de unidades de negócios para instituições financeira no Brasil, após a implantação do plano real em meados de 1.994.

### **4.2 OBTENÇÃO DOS DADOS**

Os dados utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, foram obtidos de fontes secundária, junto as instituições financeiras, entrevistas realizadas com técnicos dos bancos e empresas de consultorias.

### **4.3 ANÁLISE DOS DADOS**

Para analisar os dados foram levantados indicadores, junto a instituições financeiras e as empresas de consultorias.

A maioria das consultorias pesquisadas utilizam-se de indicadores de avaliações que demonstram a situação econômica financeira das instituições, onde divergências de análise são de um nível muito pequeno, mostrando haver uma certa conceituação no mercado sobre a avaliação de instituições financeiras. Os indicadores de maior utilização, pelas consultorias, são: liquidez de curto prazo, Liquidez corrente, rentabilidade do patrimônio líquido, índice de risco, solvência, índice de custo da estrutura e outros.

#### 4.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

Na análise do método de custeamento direto os dados, para realizar a avaliação, foram extraídos de fontes secundárias, sem haver alterações, pois trata-se de exemplos utilizados no campo educacional, como exemplos didáticos.

Os dados utilizados na análise de unidades de negócios foram divididos por uma constante, em função da instituição financeira que forneceu os números, ter solicitado que os mesmos fossem multiplicados ou divididos por uma constante, tal procedimento foi adotado em função de não haver alterações no resultado da análise.

## 5 ANÁLISE

### 5.1 ANÁLISE DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO

Na determinação do custo de um produto/serviço, consideram-se os custos totais - diretos e indiretos, quer sejam fixos ou variáveis.

O custeio direto seria mais bem intitulado por custeio variável, uma vez que envolve todos os custos variáveis, quer sejam diretos ou indiretos, necessários ao produto/serviço, englobado.

Partindo desta premissa, vamos tomar como exemplo um exercício simples, mas com praticidade, para o entendimento do custeio direto.

A Empresa Bom Demais, que revende pneus, trabalha com três linhas de pneus: - uma para automóveis, outra para caminhões e a terceira para motocicletas. A empresa é composta de três filiais e de um escritório central; os investimentos feitos para a montagem e colocação em funcionamento das filiais e do escritório foram os seguintes:

Escritório Central	\$ 1.500.000,00
Filial Central	\$ 2.500.000,00
Filial Norte	\$ 1.800.000,00
Filial Leste	\$ 1.200.000,00.

As receitas obtidas durante o ano 1.99x foram:

TABELA 01 RECEITAS, POR FILIAL E PRODUTO, REFERENTE AO ANO DE 1.99X

valores em \$ 1,00

Produto	Filial Central	Filial Norte	Filial Leste
Pneus Automóveis	10.000.000,00	6.000.000,00	4.000.000,00
Pneus caminhões	8.000.000,00	14.000.000,00	16.000.000,00
Pneus motocicletas	6.000.000,00	8.000.000,00	20.000.000,00

Os custos e as despesas variáveis dos produtos vendidos incorridos pela empresa foram:

TABELA 02 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS, POR FILIAL E PRODUTO, REFERENTE AO ANO DE 1.99X

valores em \$ 1,00

Produto	Filial Central	Filial Norte	Filial Leste
Pneus Automóveis	7.000.000,00	4.800.000,00	3.200.000,00
Pneus caminhões	6.500.000,00	12.000.000,00	12.800.000,00
Pneus motocicletas	3.600.000,00	6.000.000,00	16.000.000,00

A Depreciação foi calculada à base de 5% ao ano sobre os investimentos, e as demais despesas fixas de 1.99X são:

Escritório Central	\$ 2.200.000,00
Filial Central	\$ 4.000.000,00
Filial Norte	\$ 6.000.000,00
Filial Leste	\$ 5.400.000,00

A empresa vem procedendo o rateio das despesas fixas das filiais e apropriando aos produtos com base nos seus volumes de vendas.

O método de custeio variável, utilizado gerencialmente, classifica os custos e despesas em variáveis e fixos, onde os custos fixos são tratados periodicamente, e não se realiza rateio de custos e despesas fixas.

Os gestores econômico-financeiros utilizam-se do método de custeio direto ou variável, por sua praticidade e agilidade, pois não apresenta distorções no(s) resultado(s), uma vez que não se efetua rateio dos custos e despesas comuns dentro das organizações.

No método de custeio direto os custos e despesas fixas não são irrelevantes, apenas não são rateados aos produtos, linhas e filiais, e são mantidos agregados, em sinal de alerta, pois este método trabalha com margens de contribuição, onde os valores das margens de contribuição devem ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas e ainda gerar lucros.

As margens de contribuição, normalmente, resultam em duas margens de contribuição, onde a primeira margem é o resultado das receitas menos os custos e despesas variáveis, é a segunda margem é o resultado da primeira margem menos os custos e despesas fixas identificados do(s) produto(s).

O Resultado da segunda margem de contribuição, se positivo, irá contribuir para a cobertura dos custos e despesas comuns da organização, que poderá ser confrontado com a expectativa de retorno sobre o investimento realizado na organização ou nas filiais e até dos produtos.

Há questões a serem discutidas, principalmente, quanto ao aspecto de identificar parâmetros de rateio, para custos e despesas fixas e até mesmo os custos e despesas indiretas, pois em muitos casos, tal procedimento torna-se subjetivo, em função do método de rateio utilizado dar sempre margem de questionamentos, ou melhor, haverá muitos critérios que poderão ser utilizados como base de rateio sempre com o pressuposto de que é o melhor.

Na Tabela 03, pode-se visualizar algumas questões relevantes no campo administrativo, para os gestores das organizações, e de unidade(s) de negócio(s), utilizando-se da metodologia

de custeio direto ou variável, onde demonstra os resultados econômico da Empresa Bom Demais, relativo ao seu exercício social de 1.99x.

TABELA 03 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E LUCRO POR FILIAL, SEGUNDO SEUS PRODUTOS NO ANO DE 1.99X

valores em R\$ 1,00

PRODUTOS PNEUS	FILIAIS			TOTAL EMPRESA
	CENTRAL	NORTE	LESTE	
Automóveis	10.000.000,00	6.000.000,00	4.000.000,00	20.000.000,00
Caminhões	8.000.000,00	14.000.000,00	16.000.000,00	38.000.000,00
Motocicletas	6.000.000,00	8.000.000,00	20.000.000,00	34.000.000,00
Total Receita	24.000.000,00	28.000.000,00	40.000.000,00	92.000.000,00
Automóveis	7.000.000,00	4.800.000,00	3.200.000,00	15.000.000,00
Caminhões	6.500.000,00	12.000.000,00	12.800.000,00	31.300.000,00
Motocicletas	3.600.000,00	6.000.000,00	16.000.000,00	25.600.000,00
Total C.D.V	17.100.000,00	22.800.000,00	32.000.000,00	71.900.000,00
Automóveis	3.000.000,00	1.200.000,00	800.000,00	5.000.000,00
Caminhões	1.500.000,00	2.000.000,00	3.200.000,00	6.700.000,00
Motocicletas	2.400.000,00	2.000.000,00	4.000.000,00	8.400.000,00
M. C. I	6.900.000,00	5.200.000,00	8.000.000,00	20.100.000,00
Automóveis	1.718.750,00	1.305.000,00	546.000,00	3.569.750,00
Caminhões	1.375.000,00	3.045.000,00	2.184.000,00	6.604.000,00
Motocicletas	1.031.250,00	1.740.000,00	2.730.000,00	5.501.250,00
Total C.D.F - i	4.125.000,00	6.090.000,00	5.460.000,00	15.675.000,00
Automóveis	1.281.250,00	(105.000,00)	254.000,00	1.430.250,00
Caminhões	125.000,00	(1.045.000,00)	1.016.000,00	96.000,00
Motocicletas	1.368.750,00	260.000,00	1.270.000,00	2.898.750,00
M. C. II	2.775.000,00	(890.000,00)	2.540.000,00	4.425.000,00
Despesas	0,00	0,00	0,00	2.200.000,00
Depreciação	0,00	0,00	0,00	75.000,00
C.D.F - c.	0,00	0,00	0,00	2.275.000,00
Lucro				2.150.000,00
Investimento	2.500.000,00	1.800.000,00	1.200.000,00	7.000.000,00
Lucratividade	111,000%	-49,444%	211,667%	63,214%

FONTE : Exercícios de custos - especialização controladoria - UFPR

Na tabela 03, pode-se observar que as filiais Central e Leste apresentaram resultado positivo sobre os investimentos realizado, onde a filial Central obteve 111,00% no período e a Leste 211,667%, enquanto que a filial Norte teve resultado negativo de 49,444% no mesmo período. Por outro lado o somatório dos resultados das filiais, resultou em uma lucratividade

para a organização de 63,214% sobre os investimentos totais da organização, inclusive os investimentos do escritório central.

As filiais Central e Leste obtiveram resultado positivo de R\$ 2.775.000,00 e R\$ 2.540.000,00, respectivamente, contribuindo de forma significativa para a lucratividade da empresa no conjunto, pois a filial Norte apresentou uma lucratividade negativa de R\$ 890.000,00.

A organização deve verificar quais os problemas que ocorreram na filial Norte, que apresentou custos e despesas variáveis elevados, se comparados com as outras filiais. Quanto a linha de produtos foi verificado que os pneus para caminhões apresentou um lucro de R\$ 95.999,97, a linha de pneus para automóveis de R\$ 1.430.250,05, e a linha de pneus para motos obteve um lucro de R\$ 2.898.750,07, o somatório dos lucros por produtos, resultam em R\$ 4.425.000,00, que representam 4,81% da receita total da organização.

No próximo capítulo, será utilizado o método de custeio variável ou direto, para verificar o desempenho econômico-financeiro de uma unidade de negócio financeira ( Agência bancária ), agregando a este método gerencial, a metodologia de custeio baseado em atividades ( ABC ), para formação dos seus preços relativos a prestação de serviços que as unidades prestam aos seus clientes externos e internos na organização.

## 5.2 ANÁLISE GERENCIAL DE UNIDADE DE NEGÓCIO ( AGÊNCIA BANCÁRIA )

No contexto global de organização financeira as operações ativas e passivas apresenta um número maior de produtos, pois a o gestor financeiro realiza aplicações e captações de recursos financeiros no mercado junto a outros agentes financeiros, inclusive no Banco Central do Brasil, para fins de aplicação e captação de recursos financeiros, bem como, no mercado internacional, este último tem direcionamento na captação de recursos face aos prazos serem maiores com taxas de juros inferiores ao praticado no mercado nacional.

As unidades de negócios financeiros (agências bancárias) tem como atividade principal a intermediação de recursos financeiros, isto é a compra e venda de moeda (dinheiro), que tecnicamente são conhecidos como passivo e ativo financeiro, dos quais surgem suas despesas e receitas financeiras.

Constituem operações ativas aquelas que a unidade de negócio efetua por aplicação dos recursos disponíveis, próprios ou de terceiros. Essas aplicações têm, sobretudo, o objetivo de produzir rendas, suficientes para cobrir os custos e despesas que a unidade incorre em sua atividade e , como consequência, a formação, movimentação e o aumento do seu ativo.

As principais operações ativas de agências bancárias são, basicamente, as operações de crédito efetuada pela unidade. As suas características estão diretamente condicionadas às características das operações de crédito. Assim constituem operações de crédito: - empréstimos; títulos descontados; adiantamentos a depositantes e financiamentos de bens duráveis e não duráveis.

As operações passivas são constituída, basicamente, por depósitos a vista e à prazo, que são captados junto a sua clientela, o que caracteriza como sendo recursos de terceiros.

Pela própria característica de guardião de valores, aliada à capacidade de penetração e expansão geográfica que disputam, os bancos comerciais, exercem importante papel no desempenho de outras operações bancárias denominadas acessórias.

O fator principal que contribui para o bom desempenho da operação acessória é a expansão do banco através da sua rede de agências, nas diversas praças. Esses pólos de operações bancárias, cuja instalação está condicionada, à prévia autorização do Banco Central, permitem a agilização na remessa de numerário ( dinheiro ) de uma praça para outra, além de facilitarem, de igual modo, a comunicação entre praças mais afastadas e os centros mais desenvolvidos. Uma ordem de pagamento ou ordem de crédito, classificada como operação acessória, tem aberto o seu uso a toda a coletividade. São, pois, operações acessórias, entre outras as seguintes: Cheques de viagem; cobrança de títulos, aluguel de cofres; guarda de valores e bens.

As prestações de serviços tem uma importância significativa, pois a rede bancária tem funções de agente pagador de pensões e aposentadorias e como agente arrecadador de tributos federais, estadual e municipal; também se enquadram como prestação de serviços os recebimentos de contas das empresas de serviços públicos como os das companhias de energia elétrica e saneamento, etc.

Na atual conjuntura econômica em que se encontra o país, de estabilidade econômica, principalmente, após implantação de medidas antiinflacionária onde o principal colaborador do processo inflacionário do país, o poder executivo, diminui seu gastos, ou melhor controla seus gastos com eficiência e eficácia, contribui de forma significativa para diminuição de receita das empresas do sistema financeiro nacional, onde os serviços bancários prestados para os clientes, tem sido cobrado pelas instituições financeiras, com objetivo de elevar suas receitas, onde tal procedimento adotado pelos bancos, vem contribuindo para uma acirrada competição de preços dos serviços bancários, demonstrando que necessita de reavaliações dos seus métodos de custeio de produto e serviços à seus clientes.

Diante do exposto, foi elaborado uma modelo teórico de custeamento de produto para unidades de negócios ( agência bancária ), através da metodologia de custeamento ABC -

método de custeio baseado em atividades, para formação de preço dos serviços utilizados. Esse método tem seu uso gerencial e estratégico, pois custeia as atividades, sendo estas que consomem os recursos. Os clientes/produtos é que demandam atividades.

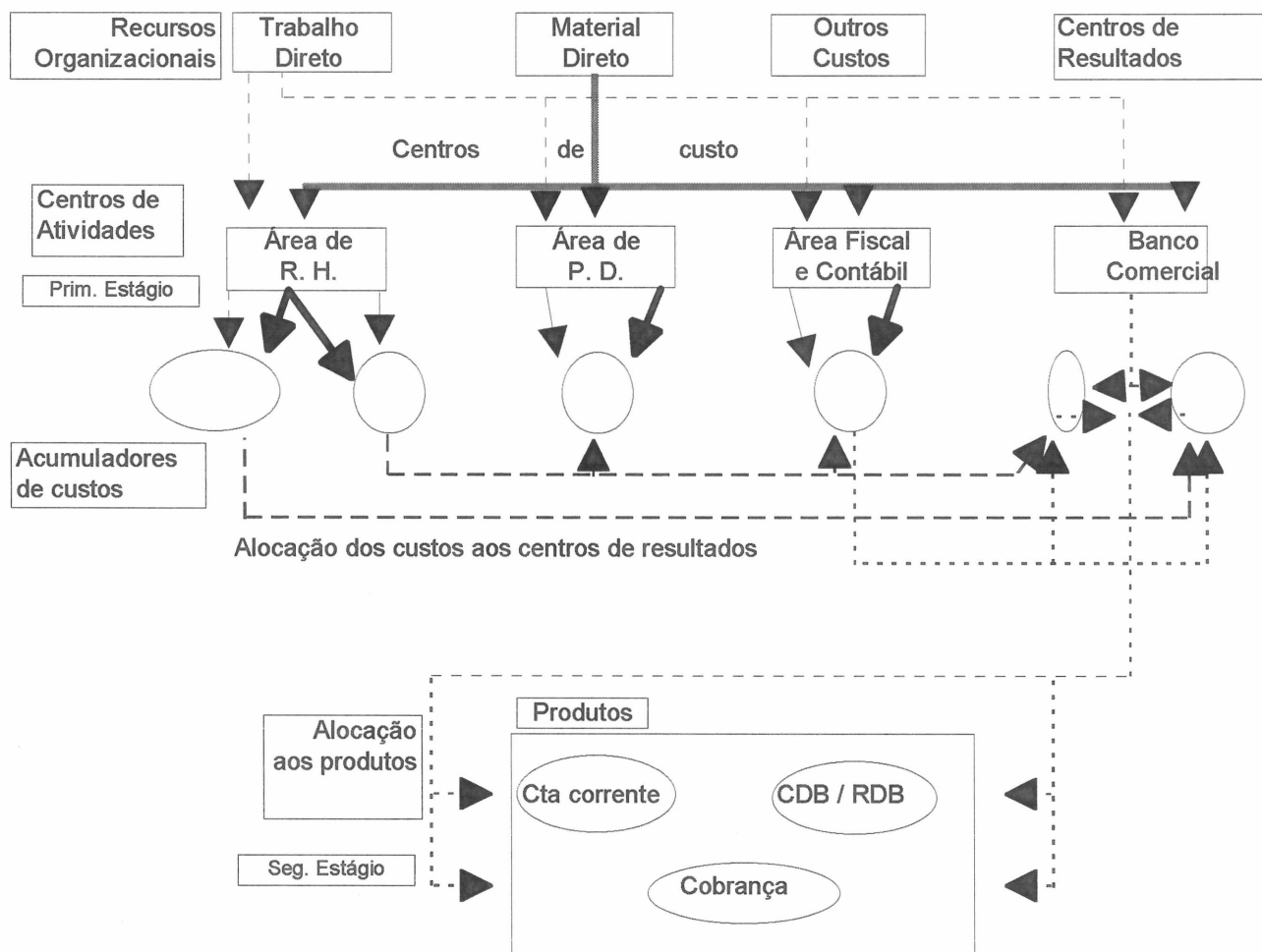
Tomemos o exemplo simplificado do Banco Paraná Sul, que é um banco múltiplo, composto por quatro centros de resultado e três centros de custos. O centro de resultado e o de custo são, no ABC, centros de atividades, isto é, agrupam atividades comuns e que concorrem para a formação dos produtos, algumas diretamente (atividades de produção), outras indiretamente (atividades de apoio e corporativa), a saber: Centro de resultado - financiamento ao consumidor e o Centro de Custo - recursos humanos.

No exemplo, estamos considerando as seguintes atividades do Banco Paraná Sul: - atividade no caixa (pagamento de cheques, recebimento de depósitos); atividade fora do caixa (abertura de contas correntes, autorizações da gerência para grandes saques); e atividades de serviços internos (lançamentos contábeis, envio de extratos aos clientes).

Os produtos, objetos de custos, do Banco Paraná Sul, serão considerados somente alguns dos produtos mais comuns dos bancos comerciais: contas correntes; cobrança e renda fixa (CDB, RDB).

Na tabela 04, a estrutura ABC de distribuição de custos é aplicada a um banco múltiplo, dando ênfase aos custos de um banco comercial, onde temos a alocação dos custos em dois estágios. O primeiro estágio identifica os centros de atividades formados pelos centros de custos e centros de resultado do banco múltiplo. Os custos dos centros de custos e centros de resultado são acumulados nos acumuladores de custos ( cost pools ) dos centros de resultado (banco comercial, no exemplo).

TABELA 04 ESTRUTURA ABC DE DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS



A acumulação dos custos nos centros de resultado encerra a fase do primeiro estágio. Depois com o uso de um único direcionador de custos ( cost driver ), MOD, os custos são alocados aos produtos ( segundo estágio ). A escolha da MOD é para facilitar a comparação com outros métodos. A alocação dos custos dos centros de custos aos usuários dos seus serviços usa, em cada centro de custos, pelo menos um direcionador específico ( primeiro

estágio ), como exemplificado a seguir: - Recursos humanos --> número de funcionários; Processamento de dados --> horas de recursos utilizados; e Fiscal e contábil --> número de lançamentos efetuados.

Após ter verificado conceitos contábeis aplicado a contabilidade de bancos e a teorização de um modelo de custeamento, sobre a metodologia ABC de custos para ser aplicado em bancos que apresentam elevados custos e despesas indiretas.

A partir deste momento, verificaremos a utilização do conceito e aplicação do método de custeio variável ou direto, em instituições financeiras de grande porte, isto é, que possuem grande rede de agências.

Primeiramente, todo empreendimento necessita de recursos financeiros para sua operacionalização, e não podia ser diferente com abertura de novas agências bancárias, que são conhecidos como investimentos, gastos efetuados com recursos materiais, humanos e treinamentos.

Para elaboração de um modelo teórico de avaliação de desempenho de unidade de negócio ( agências bancárias ), será classificado algumas de suas rubricas de balanços no que tange a formação das receitas e despesas, segundo conceituação da metodologia de custeamento direto ou variável, no que diz respeito ao preço que será cobrado por prestação de serviços prestados pelas agências bancárias à sua clientela, sugerimos anteriormente o modelo teórico de custo ABC, custos baseados em atividades, o qual não entraremos no mérito, pois não é objetivo específico do trabalho aqui elaborado. No entanto, a avaliação de desempenho será elaborada, através de indicadores utilizados pelas empresas de auditorias que elaboram relatórios sobre o resultado das organizações bancárias.

A formação das receitas variáveis, está diretamente relacionada com o volume de recursos que as unidades de negócios podem aplicar, isto é, realizar empréstimos, financiamentos aos seus clientes, o que efetivamente é denominado de operações de crédito,

como títulos descontados, adiantamentos a depositante e outras modalidades de empréstimos. Por outro, a formação das despesas variáveis, passam pela captação de recursos nas unidades de negócios, como depósito a vista e depósitos a prazo e outros, caracterizando essas modalidades de aplicação de recursos e captação de recursos, como sendo tipicamente financeiras.

Ainda na formação de receitas, temos os valores cobrados pelas unidades de negócios, quando da realização de prestação de serviços e também a cobrança de tarifas pela prestação de serviços através de convênio com empresas e até mesmo pessoas físicas.

As despesas por sua vez tem um rol de itens bem mais amplo, pois administrar envolve recursos materiais e recursos humanos. As despesas com recursos humanos tem sua origem nos proventos, que irão se ampliando com alimentação, saúde, creche, onde o mercado classifica como sendo benefícios e ainda temos as provisões com férias, gratificações e licença, que poderão tranquilamente classificar estas despesas no item de despesas variáveis, pois essas despesas com recursos humanos, podem ser alterada para mais ou para menos dependendo do nível de atividade, num período muito curto, isto é, no curto prazo.

A classificação de alguns tributos, como o imposto predial e territorial urbano e despesas com depreciações, manutenções de equipamentos, segurança e vigilância e transportes, podem ser enquadrada como despesas fixas, pois não se alteram com o nível de atividades, e são despesas que normalmente estão formalizadas contratualmente por um período nunca inferior a um ano..

A Tabela 05, demonstra o modelo teórico utilizado para realizar análise gerencial de uma agência bancária de uma instituição financeira de grande porte, trata-se de um modelo simplificado, que levou em consideração receitas e despesas identificadas, bem como, seus investimentos em recursos materiais.

TABELA 05 ESTRUTURA SIMPLIFICADA DE APURAÇÃO DE RESULTADO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO, PARA UM PERÍODO X, SEGUNDO SUAS RUBRICAS.

	Valores em R\$ 1, 00
Recursos Materiais	200.000,00
Imobiliário	45.000,00
Equipamentos de Informática	150.000,00
outros	5.000,00
Receitas Variáveis	50.500,00
Adiantamentos a depositante	5.000,00
Empréstimos em conta corrente	26.000,00
Títulos descontados	9.000,00
Financiamentos	6.500,00
Prestação de serviços	2.000,00
Tarifas	1.200,00
Outras	800,00
Despesas Variáveis	35.700,00
Títulos de renda fixa ( CDB / RDB )	20.000,00
De pessoal	12.500,00
De comunicação	2.500,00
De Material de expediente	400,00
outras	300,00
Primeira Margem de Contribuição	14.800,00
Custos e Despesas Fixas	8.800,00
Depreciações	1.000,00
Tributos ( I.p.t.u )	300,00
Alugueis	4.000,00
Manutenções de bens	2.000,00
Segurança	1.500,00
Segunda Margem de contribuição	6.000,00

Fonte : Pesquisa de campo

Na tabela 05, pode-se verificar que a unidade de negócio em questão, apresentou margens de contribuição positiva. A primeira margem de contribuição foi de R\$ 14.800,00, demonstrando que essa unidade tem capacidade de absorver total ou parcialmente os custos e despesas fixas específicos de sua unidade. A segunda margem de contribuição resultou em R\$ 6.000,00, demonstrando que a unidade contribui positivamente para o resultado global da organização, pois o seu resultado positivo será utilizado para fazer frente as despesas operacionais e não operacionais da organização, remunera os acionistas, quando tratar de empresa de capital aberto, e o mais importante de todos, dar continuidade ao processo

construtivo da empresa, verifica-se também, que a unidade apresentou uma lucratividade de 3,00% ao mês, isto é, apresentou um retorno de 3,00% sobre os investimentos total da unidade de negócio.

Na Tabela 06, está consolidada o desempenho de três unidades de negócios, e da empresa, utilizando a metodologia de custeamento direto, bem como, demonstrando os investimentos feitos na formação de cada unidade e da empresa.

A unidade de negócio A, já foi analisada na tabela 05, a unidade de negócio B, apresentou desempenho positivo nas duas margens de contribuição, isto é, obteve resultado positivo de R\$ 27.650,00 na primeira margem, o que demonstra que suas receitas foram superiores as suas despesas, na segunda margem o resultado obtido foi de R\$ 12.850,00. Esta unidade obteve uma taxa de retorno sobre seus investimentos próprios de 5,8% ao ano, onde este resultado contribuiu de forma significativa, em conjunto com a unidade de negócio A, para a formação do lucro apurado na empresa, pois a unidade C apresentou resultado negativo de R\$ 5.100,00 na segunda margem de contribuição, mas obteve uma margem positiva na primeira, demonstrando que o resultado da primeira margem representa 72,54% dos custos e despesas fixas identificadas da unidade, a matriz ( empresa ) apresentou a mesma característica da unidade de negócio C, pois apresentou a primeira margem de contribuição positiva, porém não obteve lucro, mas absorveu 84,4% dos custos e despesas fixas próprios.

Na tabela 06, o lucro apurado na empresa foi de R\$ 10.050,00, apesar da unidade de negócio C e a matriz terem apresentado prejuízo, enquanto as unidades de negócios B e C apresentaram lucros que quando consolidados resultaram no lucro da empresa, podendo ser verificado que a metodologia usada é perfeitamente aceitável para realização de análise econômica-financeira de unidades de negócios, uma vez que cada unidade de negócio foi tratado com sendo um produto único, gerando uma contribuição total para a organização.

TABELA 06 ESTRUTURA SIMPLIFICADA DE APURAÇÃO DE RESULTADO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO, RELATIVO AO ANO 1.99X

Valores em R\$ 1,00

	Unidades				Total
	A	B	C	Matriz	
<b>Recursos Materiais</b>	200.000,00	222.000,00	190.000,00	690.000,00	1.302.000,00
Imobiliário	45.000,00	50.000,00	48.000,00	150.000,00	293.000,00
Equipamentos de Informática	150.000,00	160.000,00	135.000,00	450.000,00	895.000,00
outros	5.000,00	12.000,00	7.000,00	90.000,00	114.000,00
<b>Receitas Variáveis</b>	50.500,00	69.200,00	34.400,00	137.500,00	291.600,00
Adiantamentos a depositante	5.000,00	7.000,00	4.500,00	0,00	16.500,00
Empréstimos em conta corrente	26.000,00	35.000,00	15.000,00	0,00	76.000,00
Títulos descontados	9.000,00	12.500,00	6.000,00	0,00	27.500,00
Financiamentos	6.500,00	8.500,00	4.800,00	90.000,00	109.800,00
Prestação de serviços	2.000,00	3.000,00	2.200,00	35.000,00	42.200,00
Tarifas	1.200,00	2.500,00	1.400,00	0,00	5.100,00
Outras	800,00	700,00	500,00	12.500,00	14.500,00
<b>Despesas Variáveis</b>	35.700,00	41.550,00	30.700,00	117.500,00	225.450,00
Títulos de renda fixa ( CDB / RDB )	20.000,00	23.000,00	15.000,00	0,00	58.000,00
De pessoal	12.500,00	14.600,00	12.500,00	75.000,00	114.600,00
De comunicação	2.500,00	3.000,00	2.500,00	25.000,00	33.000,00
De Material de expediente	400,00	500,00	400,00	2.500,00	3.800,00
Outras	300,00	450,00	300,00	15.000,00	16.050,00
<b>M.C. I</b>	14.800,00	27.650,00	3.700,00	20.000,00	66.150,00
<b>Custos e Despesas Fixas</b>	8.800,00	14.800,00	8.800,00	23.700,00	56.100,00
Depreciações	1.000,00	2.200,00	1.000,00	4.000,00	8.200,00
Tributos ( I.p.t.u )	300,00	400,00	300,00	1.500,00	2.500,00
Alugueis	4.000,00	6.000,00	4.000,00	0,00	14.000,00
Manutenções de bens	2.000,00	3.500,00	2.000,00	10.000,00	17.500,00
Segurança	1.500,00	2.700,00	1.500,00	8.200,00	13.900,00
<b>M.C.II</b>	6.000,00	12.850,00	-5.100,00	-3.700,00	10.050,00

Fonte : Pesquisa de campo

Algumas empresas do sistema bancário, tem se utilizado do sistema de custeamento direto ou variável para realizar avaliação de desempenho de suas unidades. No entanto, estão desenvolvendo sistemas de análise que possibilitem visualizar cada unidade como se fossem uma empresa. Portanto estão desenvolvendo gerencialmente contabilidade para as unidades que possuem todas as contas e subcontas de balanço patrimonial e demonstração de resultado.

A tabela 07, demonstra o balanço patrimonial criado gerencialmente para uma unidade de negócio, onde a empresa avaliará seu desempenho, nos moldes utilizados pelas consultorias

de análise de balanços que atuam no mercado, com objetivo de visualizar os verdadeiros pontos fortes e fracos de cada unidade.

TABELA 07 BALANÇO PATRIMONIAL DA UNIDADE DE NEGÓCIO, DO EXERCÍCIO SOCIAL DE 1.99X

Valores em R\$ 1,00

Ativo		Passivo	
Circulante	962.000,00	Circulante	540.000,00
Disponível	315.000,00	Depósitos a vista	150.000,00
Caixa	15.000,00	Depósitos a prazo	300.000,00
Aplicações interfinanceiras	300.000,00	Salários a pagar	45.000,00
		Encargos sociais	45.000,00
OPER. CRÉDITOS	647.000,00		
Empréstimos	150.000,00	Exigível a Longo Prazo	0,00
Financiamentos	450.000,00		
Créditos em atraso	45.000,00		
Crédito em liquidação	12.000,00		
Provisão para C.L. Duvidosa	(10.000,00)		
Realizável a Longo Prazo	0,00	Patrimônio Líquido	742.000,00
		Capital Social	700.000,00
		Integralizado	700.000,00
Permanente	320.000,00		
		Lucros acumulados	42.000,00
Investimentos	200.000,00	Lucro do exercício	6.000,00
Imobilizado	120.000,00		
Diferido	0,00		
<b>Ativo Total</b>	<b>1.282.000,00</b>	<b>Passivo + P. L. Total</b>	<b>1.282.000,00</b>

FONTE : Agência bancarias

Com a implantação do método de custeio variável e a adoção de balanço patrimonial para as unidades de negócio, pode-se verificar certas características de regiões do país, bem como, características de flutuações da própria unidade; exemplificando, certa unidade apresenta ativo circulante superior a passivo circulante durante um certo período do ano social da organização, pode-se afirmar que esta unidade tem característica de aplicadora de recursos, se tal situação fosse inverso, poderíamos afirmar que a unidade seria captadora; quando a unidade apresenta-se como captadora de recursos, gerencialmente pode-se remunerar os recursos que esta captou a uma taxa média ponderada de captação da organização.

A Implementação do balanço patrimonial para análise gerencial da unidade, demonstrará a contabilização dos prejuízos por unidade, relativos aos créditos concedidos sem liquidez, uma vez ocorrido torna-se uma conta redutora do patrimônio da agência. Por outro lado, poderá ser elaborado indicador que demonstre percentual de participação da unidade de negócio na composição do capital social da organização e ainda estabelecendo um percentual mínimo, bem como, elevando-se este percentual quando a unidade realizar grandes prejuízos.

A aplicação dos índices financeiros é uma constante no mercado, que podem ser subdivididos em quatro grupos básicos: índice de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Como regra geral, os insumos necessários para uma boa análise financeira incluem, no mínimo, a demonstração de resultado e o balanço patrimonial. Os elementos importantes a curto prazo são de liquidez, lucratividade e atividade, pois dão as informações críticas à operação da empresa a curto prazo. E se a empresa não puder sobreviver a curto prazo, não é preciso preocupar-se com as perspectivas a longo prazo. Os índices de endividamento só são úteis se o analista estiver certo de que a empresa resistirá com sucesso no curto prazo.

As empresas de consultoria, analisam as demonstrações financeiras publicadas pelas instituições financeiras de capital aberto na imprensa escrita, e, em muitos casos, solicitam as demonstrações financeiras as instituições financeiras, com objetivo de realizar análise para fornecer os resultados à clientes seus, que detém um elevado volume de recursos aplicados nas instituições financeiras do país.

Com esse objetivo, as empresas de consultorias adaptaram e adotaram índices financeiros para realizar análise do segmento bancário, os quais julgamos ser de grande importância para verificar a situação econômica financeira das unidades de negócio, pois na atual conjuntura em que se encontra o sistema financeiro nacional, o ideal seria utilizar gerencialmente para as unidade de negócio as demonstrações financeiras da mesma, isto é,

onde cada unidade mantivesse sua contabilidade individual, dentro das normas de contabilidade e do sistema financeiro nacional.

A seguir será elencados alguns dos indicadores passíveis de utilização por parte das unidades de negócios:

- Índice de imobilização é a relação entre o Ativo Permanente e Patrimônio Líquido;
- Índice de alavancagem é a relação entre o somatório das operações de crédito de curto e longo prazo e Patrimônio Líquido;
- Liquidez imediata é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante;
- Descapitalização é a relação entre somatório das operações de crédito em atraso de curto e longo prazo, mais crédito em liquidação e patrimônio líquido;
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido é a relação do lucro líquido e patrimônio líquido;
- Custo da estrutura é a relação das despesas de pessoal, somadas a outras despesas administrativas em relação a soma do resultado bruto de intermediação financeira, receitas de prestação de serviços e outras receitas operacionais;
- Índice de inadimplência é a relação entre créditos inadimplentes e o patrimônio líquido.

## CONCLUSÃO

A atual conjuntura econômica brasileira apresentou um novo cenário para o segmento bancário, a partir do plano de estabilização econômica, especificamente, pela queda ocorrida na taxa inflacionária medida por vários indicadores, sendo agravado pela falta de liquidez em operações de crédito. Não obstante, o setor como um todo passa por uma fase de readaptação de suas unidades de negócios, em função das novas condições do mercado em que atuam.

Esta nova realidade, levou-me a desenvolver ferramental específico, mais apropriado para utilização de um novo sistema de avaliação de desempenho econômico-financeiro, como fator de fundamental importância na gestão de unidades de negócios.

O controle de gestão em unidades de negócios financeiros pode ser materializado através de indicadores de operações que expõem estas organizações a riscos que devem ser evidenciados a seus gestores.

A adaptação e adoção da metodologia de custeamento direto às unidades de negócios pelos bancos, resultará em grandes benefícios aos gestores da organização no seu todo, uma vez que tal procedimento mostra com clareza os resultados obtidos pelas unidades, contribuindo para tomadas de decisões, pois fornece uma análise da unidade demonstrando o seu resultado sem máscara nenhuma, o que contribui no direcionamento e planejamento da organização.

A avaliação do desempenho da unidade de negócio possibilitará à administração da organização conhecer como os gestores das unidades de negócios, contribuem para a formação do resultado da empresa. Ao realizar tal identificação, a empresa poderá remanejar recursos de forma a maximizar seus resultados.

A implantação, através de adaptações do modelo de custeamento direto ou variável, a(s) unidade(s) de negócio(s), irá contribuir para uma análise com maior clareza para cada unidade, gerando condições de verificar o retorno do investimento e definir parâmetros para avaliar unidades instaladas em regiões, em uma praça onde a captação ou a aplicação de recursos é predominante.

A implantação do sistema de custeamento ABC, para formação do preço dos serviços prestados pela(s) agência(s) aos seus clientes internos e externos, pode ser estendido a organização como um todo, verificando-se que o sistema de custeio com base em atividades é aplicável a qualquer empresa, de qualquer porte ou natureza. Entretanto, devido à sua maior complexidade em comparação com os sistemas de custeio tradicionais, O ABC pode não ser conveniente a todas as empresas, sendo a sua aplicação particularmente recomendável às empresas, cujos custos indiretos representam parcela significativa dos seus custos totais; e que produzam em um mesmo estabelecimento, produtos e ou/serviços muito diversos no que se refere ao processo produtivo, que trabalham com clientela diversificada em termos de volume de encomendas, de especificações especiais, e de serviços adicionais. Salientamos que esse procedimento requer um período longo para sua implantação, face a escolha de seus acumuladores de custo.

Em suma, com a globalização da economia e a adoção de tecnologia de comunicação pelas organizações de produção de bens e serviços, qualquer organização necessita de controles gerenciais que demonstre a capacidade de competir em mercados cada vez mais competitivos, onde os resultados não podem ser visualizados no longo prazo, pois as tecnologias de mercados se atualizam em períodos inferiores a uma década.

Conclui-se que a metodologia de custeamento variável é perfeitamente aplicável ao segmento bancário, para realizar análise econômica-financeira das unidades de negócios, uma

vez que essa metodologia apresenta resultados no curto prazo, sem distorcer resultados, visualizando em períodos curtos se as medidas de correção estão ou não no caminho certo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 01 COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. **The Design of Cost Management Systems**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1.991
- 02 DUTRA, René Gomes. **Custos : uma abordagem prática**. São Paulo : Atlas, 1986.
- 03 FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria : teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1992.
- 04 GOLDRATT, Eliyahu M. e COX Jeff. **A Meta : um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo : Educator, 1993.
- 05 MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo : Atlas, 1989.
- 06 MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo : Atlas, 1990.
- 07 NAKAGAWA, Masayuki. **ABC : custeio baseado em atividades**. São Paulo : Atlas, 1994.
- 08 PURIFICAÇÃO, Carlos Alberto da. **Contabilidade Bancária : bancos comerciais**. São Paulo : Atlas, 1985.
- 09 SANTOS, Joel José. **Análise de Custos : um enfoque gerencial**. São Paulo : Atlas, 1987.
- 10 VALTER, Milton Augusto. **Introdução à Contabilidade : uma metodologia moderna para ensino da contabilidade**. São Paulo : Saraiva, 1985.