

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**MENSURAÇÃO DOS CUSTOS BANCÁRIOS  
ATRAVÉS DO CUSTEIO BASEADO EM  
ATIVIDADES (ABC)**

**RONALDO DOMINGOS MARTINS**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL**

1996

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## MENSURAÇÃO DOS CUSTOS BANCÁRIOS

ATRAVÉS DO CUSTEIO BASEADO EM

ATIVIDADES (ABC)

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

ACADÊMICO: RONALDO DOMINGOS MARTINS

ORIENTADOR: JOSÉ ALONSO BORBA

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

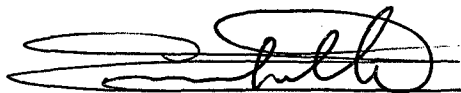
1996

**"MENSURAÇÃO DOS CUSTOS BANCÁRIOS ATRAVÉS DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)"**

autor: Acadêmico(a). RONALDO DOMINGOS MARTINS

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada .

Forianópolis, 12 de dezembro de 1996

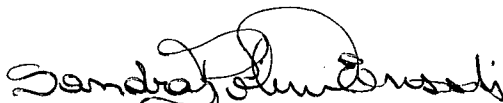


Prof. ADALBERTO NIENKOTTER  
Coordenador de Monografia do CCN

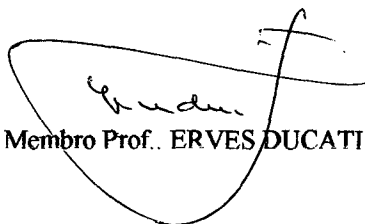
Professores que compuseram a banca:



Presidente Prof. JOSÉ ALONSO BORBA



Membro Prof SANDRA ROLIM ENSSLIN



Membro Prof.. ERVES DUCATI

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder saúde, força e determinação para a conclusão desta monografia.

À minha esposa Valdeléia, que tanto me incentivou, e às minhas filhas Natália e Amanda, pelo quanto se privaram de minha presença na elaboração deste trabalho.

Aos responsáveis diretos por eu existir, meus pais.

O meu muito obrigado ao Prof. José Alonso Borba que, com sua excepcional ajuda, fez com que este trabalho se tornasse realidade. Admiro-o pela inteligência e simplicidade, e considero-o, hoje, um grande amigo.

Ao corpo Docente do Curso que muito contribuiu para a minha formação acadêmica, à direção e funcionários de Departamento de Ciências Contábeis e à Coordenadoria do Curso.

Aos colegas do Banco do Brasil, que auxiliaram para a realização e êxito desta monografia.

E por último, um agradecimento a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para que eu aqui chegasse, mas que, infelizmente, não posso citá-los todos.

## RESUMO

O atual contexto da realidade mundial exige das Instituições Financeiras um maior comprometimento quanto a ajustar-se a um cenário de rápidas mudanças e extrema competitividade.

No presente momento, o mercado exige do setor bancário aumento da qualidade e da produtividade e equacionamento das questões de custos.

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar algumas considerações acerca da mensuração dos custos bancários através do Sistema Baseado em Atividades (ABC). O ABC é um sistema de custeamento que se identifica com os bancos, mais eficiente que os sistemas tradicionais quanto à rapidez e precisão no fornecimento de informações gerenciais, localizando onde os recursos são consumidos e quais atividades que não acrescentam nada para o sucesso da Instituição.

Neste sentido, primeiramente foi abordada a evolução histórica do sistema bancário brasileiro, a fim de ligar as transformações ocorridas no setor, com as mudanças que estão ocorrendo.

Em seguida, foram apresentados os aspectos conceituais de custos, inicialmente de maneira geral e, posteriormente, enfocando-se o custeamento voltado para o setor bancário.

E, para finalizar, abordou-se a aplicação do sistema de Custeamento Baseado em Atividades (ABC) nas Instituições Financeiras, apresentando os passos e etapas do método,

suas principais vantagens e desvantagens, como também, identificar as áreas e atividades que consomem recursos da empresa.

Por se tratar de um tema pouco abordado, espera-se, a partir desta pesquisa, contribuir, fornecendo subsídios para futuros estudos mais aprofundados.

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO I

<b>1.1</b>	<b>Introdução</b> .....	01
1.1.1	Considerações Iniciais .....	01
1.1.2	Histórico do Sistema Bancário Brasileiro .....	03
1.1.3	Quadro Atual do Sistema Bancário Brasileiro ....	08
1.1.4	Problema .....	12
1.1.5	Objetivos .....	12
<b>1.2</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b> .....	13
1.2.1	A Metodologia Aplicada .....	13
1.2.2	Limitações da Pesquisa .....	14

## CAPÍTULO II

<b>2.1</b>	<b>Revisão Bibliográfica</b> .....	15
2.1.1	Sistema de Custeio .....	15
2.1.1.1	Definição de Custos .....	16
2.1.1.2	Custos Bancários .....	17
2.1.1.3	Natureza dos Custos Bancários .....	18
2.1.1.4	Custos Diretos e Indiretos em Bancos .....	25
2.1.1.5	Custos Fixos e Custos Variáveis em Bancos .....	27
2.1.2	Custeio Baseado em Atividades .....	28
2.1.2.1	Vantagens do Sistema ABC .....	34
2.1.2.2	Etapas do Sistema ABC .....	35
2.1.2.3	Direcionadores de Custos (Cost Driver) .....	36

### **CAPÍTULO III**

<b>3.1</b>	<b>Aplicação do Custeio ABC em Bancos .....</b>	<b>39</b>
3.1.1	Conceito do Modelo de Custo .....	40
3.1.2	Estrutura Organizacional (Unidades) em Bancos ..	46
3.1.3	Os produtos de Um Banco (Objetos de Custo).....	48
3.1.4	Clientes do Banco .....	49
3.1.5	Atividades .....	49
3.1.6	Os direcionadores de Custo por Atividade .....	50
3.1.7	Modelo Simplificado do ABC Aplicado a Bancos ...	50
	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>



## **CAPÍTULO I**

Este capítulo objetiva dar uma visão geral do que será abordado no trabalho, bem como especificar a metodologia que será utilizada no desenvolvimento do mesmo.

Neste sentido, para propiciar uma melhor compreensão do que se pretende, este capítulo será dividido em duas seções. Na primeira far-se-á a introdução da pesquisa e na segunda será evidenciada a metodologia a ser utilizada na execução deste estudo.

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Nesta seção, primeiramente serão feitas considerações iniciais ao tema da pesquisa. Na seqüência, serão abordados a situação-problema do trabalho e os objetivos que se pretende alcançar com o desenvolvimento da presente monografia.

#### **1.1.1 Considerações Iniciais**

Para as empresas industriais, a preocupação com os custos é uma constante em virtude da competitividade e da busca de novos mercados. A fim de minimizar custos, melhorar a qualidade e ser competitivo, as empresas apostam no aprimoramento de procedimentos, racionalização de processos e na utilização de novas tecnologias.

No Brasil, o setor bancário, durante muito tempo, parece não ter se preocupado com o controle e

racionalização dos custos. Havia apenas políticas que orientavam e definiam mercados, produtos e clientes. Os custos operacionais eram cobertos com folgas pelas altas taxas de remuneração proporcionadas pelo processo inflacionário, responsáveis pelos elevados rendimentos das principais instituições financeiras.

Baseado nos relatos de Dantas (1994; p. 06), historicamente, a primeira mudança comportamental quanto a custos bancários surgiu a partir do choque econômico produzido pelo "plano Cruzado", em 1986, quando ocorreu a abolição temporária da correção monetária. Este cenário fez com que algumas instituições bancárias, amparadas pela Federação Brasileira das Associações de Bancos - FEBRABAN, desenvolvessem e implantassem uma sistemática simplificada de mensuração de custos.

Passados dez anos, com as modificações que estão ocorrendo no país, principalmente após a implantação do plano Real, mais a globalização da Economia e a modernização dos processos, através do uso de novas tecnologias, principalmente nas áreas de telecomunicações, informática e automação bancária, os bancos encontram-se, no momento, num mercado extremamente competitivo. Para se manter à frente, acompanhando esse ritmo, as instituições financeiras estão na busca de informações cada vez mais aprimoradas, principalmente no que diz respeito a custos e qualidade dos processos produtivos.

Neste contexto, os bancos necessitam se adaptar aos novos padrões de produtividade e competitividade, para continuarem operando no mercado.

A redução dos custos é uma preocupação geral que exige um esforço contínuo com a redefinição de metas, já que o mercado financeiro é muito dinâmico.

Assim, para que um banco se torne competitivo é imprescindível que se tenha um bom sistema de mensuração de custos, não para satisfazer as exigências do Fisco, mas sim para se possuir uma boa fonte de informações contábeis para a tomada de decisão.

Neste sentido, nas instituições financeiras, a tecnologia da informação deixou de ser uma atividade meio, para se tornar uma atividade fim. E, atualmente, os bancos que conseguirem projetar e implantar um sistema de informações em condições de dar o devido suporte ao processo de decisão, apresentarão uma vantagem competitiva no mercado financeiro. Para obtê-las, uma boa fonte se dá através da mensuração dos custos pelo sistema de Custeio Baseado em Atividades ( *Activity Based Costin - ABC* ).

Neste trabalho, pretende-se discutir alguns aspectos do Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC), inicialmente, de forma geral e, para finalizar, direcionado para bancos.

### **1.1.2 Histórico do Sistema Bancário Brasileiro**

A necessidade de um sistema financeiro requer a existência de atividade econômica que possibilite a

acumulação de capital, sendo o seu excedente colocado à disposição de outros agentes econômicos, através da intermediação bancária, este funcionando através de leis.

Durante o Brasil colônia, as únicas operações financeiras que eram executadas, ficavam restritas ao desconto de títulos e ao financiamento do comércio exterior, realizadas por comerciantes. O principal acontecimento da área financeira desse período ocorreu em 12.01.1808, com a criação do Banco do Brasil, seguindo o modelo do Banco da Inglaterra. Suas principais atribuições eram a emissão de moeda mediante lastro em ouro e o fornecimento de crédito.

O primeiro banco privado surgiu no Brasil durante o império, mais precisamente em 1836, com a fundação do Banco do Ceará. Este teve vida curta, sendo liquidado em 1839 por falta de recursos para a manutenção dos créditos.

Em 1853, ocorreu a primeira fusão bancária, onde se uniram o Banco do Brasil e o Banco Comercial do Rio de Janeiro.

Após a abolição da escravatura, em virtude da mudança brusca nos custos do principal fator de produção ( a mão-de-obra), foi criada a carteira de crédito agrícola do Banco do Brasil, objetivando soerguer a principal base de sustentação da economia brasileira.

No dia 15.11.1889, a organização do sistema financeiro inovou com a criação da Câmara de Compensação do Banco do Brasil e o surgimento das Bolsas de Valores, ocorrendo assim as primeiras atividades de corretagem.

Já em 1908, é transcrita a legislação sobre o disciplinamento das letras de câmbio e notas promissórias, enquanto que a lei sobre os cheques fora criada somente em 1912.

A partir de 1945, com a intensificação do processo industrial, tornou-se necessário a existência de um sistema financeiro mais forte, diferente daquele que se fazia presente até o momento. Essas mudanças só ocorreriam durante a década de 60, através da Reforma Bancária.

Na década de 50, o crédito de longo prazo era realizado apenas pelo setor público, ou seja, Banco do Brasil, BNDE e bancos regionais de desenvolvimento.

Em 31.12.1964, é criada a lei 4.595, conhecida como a "Lei da Reforma Bancária", onde aparecem as figuras do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional, com os objetivos de diversificar os intermediadores financeiros, impulsionar o processo de captação de poupança e a demanda por recursos, separar as instituições monetárias das não monetárias, as funções normativas, de fiscalização e de emissão, das transações de intermediação financeira. Esta lei previu, ainda, o desenvolvimento de um mercado aberto, que começou a se definir com a criação da LTN (Letras do Tesouro Nacional), em 1970.

Antes da Reforma Bancária, em 16.07.1964, é criada a lei 4.357, que instituía o mecanismo da correção monetária, aplicável à receita tributária do governo e produtos do mercado financeiro, quais sejam, depósitos a prazo, caderneta de poupança, títulos públicos, aceites cambiais e

nos empréstimos de longo prazo, a exemplo do habitacional. As duas principais causas para instituir esse mecanismo de correção foram: a questão fiscal da União, que favorecia a busca de recursos para a cobertura dos gastos governamentais, no Banco do Brasil; e a rigidez das taxas de juros, que ficou limitada em 12% a.a., desde o dia 07.04.1933. Outro fator, foi o aumento dos níveis de inflação característico da década de 60, que atrofiou o sistema de poupança e empréstimos vigentes.

A partir de 1965 foram criados os Bancos de Investimentos, os Bancos de Desenvolvimento, além das Associações de Poupanças e Empréstimos e das Sociedades de Crédito Mobiliário. Em 21.08.1964, são criados o BNH (Banco Nacional de Habitação) e o FGTS. Em 1968, foram unificadas as Caixas Econômicas, surgindo a Caixa Econômica Federal.

As bases do sistema financeiro nacional ficaram definidas na figura da especialização e no instituto da correção monetária. O papel dos bancos comerciais ficou restrito ao crédito a curto prazo (capital de giro e desconto de duplicata); dos bancos de investimentos, à concessão de créditos a médio e longo prazo; das financeiras, coube o financiamento à aquisição de bens de consumo; enquanto que os financiamentos ao investimento ficaram restritos aos bancos federais e estaduais de desenvolvimento.

Em 1975 foram definidas as condições necessárias para o funcionamento das Sociedades de Arrendamento Mercantil e das Sociedades de Investimento de Capital Estrangeiro.

Em 1976 são criadas a Comissão de Valores Mobiliários e a lei nº 6.404 das Sociedades Anônimas.

Em 22.09.1988 é criada a figura do "banco Múltiplo", espécie de supermercado financeiro, instituída com o objetivo de reduzir as taxas de juros praticadas, por meio da diminuição de custos e aumento da produtividade (economia de escala). O passo inicial para esse processo ocorreu a partir de 1967, quando mercado convivia com fusões e incorporações, que era uma tendência mundial e surgiram os conglomerados financeiros, fato que proporcionou a venda de todos os produtos bancários ( RDB, CDB, Poupança, Empréstimos, Ações, Depósitos, Pagamentos, etc.) em uma agência bancária.

Não se sabe definir a partir de quando os bancos passaram a executar as funções de prestadores de serviços financeiros. A existência dos bancos estaduais possibilitou o recebimento dos tributos de seu controlador em substituição às antigas coletorias, ao passo que o sistema como um todo passou a exercer o papel de prestador de serviços através dos documentos compensáveis. O ambiente inflacionário motivou os bancos a atrair um número cada vez maior de clientes, ofertando serviços cada vez mais rápidos e sofisticados. A agilização bancária beneficiou sobremaneira os correntistas, principalmente os institucionais.

### 1.1.3 Quadro Atual do Sistema Bancário Brasileiro

A lei da Reforma Bancária de 31.12.1964, em seu Art. 17, do referido diploma legal, define: "Consideram-se instituições financeiras, para efeito da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros."

Do ponto de vista macro da administração dos bancos, as suas atividades, visando seus clientes, podem ser caracterizadas em cinco aspectos:

- 1 - Operações de crédito;
- 2 - Prestação de serviços;
- 3 - Métodos de informática;
- 4 - Marketing;
- 5 - Tesouraria.

Já na linha de atuação bancária no Brasil, pode-se distinguir dois grandes tipos, os varejistas, com atendimentos a clientes de menor porte, possuindo um grande número de agências e com maior penetração geográfica no país. E, os atacadistas, que se caracterizam por explorar clientes mais selecionados do mercado, tendo, assim, uma estrutura mais leve, com agências localizadas nos grandes centros urbanos.

Atualmente, existem três fatores que estão referenciando o modo de operar do sistema bancário no Brasil.



O primeiro é a organização do Sistema Financeiro Nacional, ou seja, da autonomia do Banco Central, do seguro sobre os depósitos, do tratamento do capital estrangeiro, dentre outros assuntos. O Banco Central sempre procurou instruir a atividade bancária para melhor gestão dos riscos financeiros assumidos, conscientizando-a da importância da preservação da liquidez e solvência com vistas à estabilidade econômica. Um dos papéis mais importantes desempenhado pelo Sistema Financeiro é a alocação das poupanças domésticas, para atendimento do financiamento ao capital de giro e de investimento do setor produtivo, imprescindível ao processo de crescimento econômico do país. Assim, os níveis mais altos de capitalização bancária funcionam como amortecedores na absorção dos prejuízos futuros não esperados, dando maior proteção e solidez ao Sistema Financeiro como um todo.

O segundo fator é o advento da nova moeda, o Real, e o programa de estabilização econômica. Depois do Plano Real, o sistema bancário, que trabalhava com tecnologia de mercado financeiro em contextos de inflação, sentiu necessidade de se adaptar à nova cultura de estabilidade e alterar radicalmente o próprio estilo negocial. Hoje, para a sua sobrevivência, os bancos dependem da utilização de novos modelos de gestão, da rapidez com que interpretam os sinais do mercado, da flexibilidade com a qual redefinem a cada momento seus rumos, da habilidade em responder ao mercado, em se antecipar às suas expectativas, em surpreendê-lo. As principais ocorrências observadas no

setor bancário com a política de estabilização econômica foram:

- Tarifação dos serviços bancários;
- Redução do número de instituições financeiras através da compra, fusão, incorporação e falência de bancos;
- Interrupção dos elevados lucros inflacionários e a redução dos ganhos com a intermediação financeira;
- Terceirização das atividades de suportes;
- Investimentos pesados em tecnologias como: áreas de telecomunicações, informática, tratamento de dados e automação bancária, que tem permitido a transmissão e o processamento rápido e seguro de informações, reduzindo consideravelmente a mão-de-obra dos bancos;
- Fechamento de agências deficitárias;
- Criação de novos produtos, mais ajustados às demandas de seus clientes;
- Maior exigência quanto à qualidade, eficiência e qualificação profissional, na utilização de pessoal;
- Elevação do índice de inadimplência;

O terceiro fator que causou impactos relevantes no setor bancário foi o fenômeno da globalização, processo de integração internacional dos mercados de serviços financeiros e de capitais. Este processo aconteceu em função do progresso tecnológico nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, que facilitou a transmissão e o processamento rápido e seguro de

informações a nível mundial; eliminação de barreiras aos fluxos financeiros entre os países; coordenação de ações econômicas a nível global através de sofisticadas técnicas e métodos administrativos e financeiros; maior institucionalização dos mercados financeiros, através da participação dos investidores institucionais. O processo da globalização intensificou os fluxos de capitais estrangeiros para o país. As principais conseqüências trazidas por esta nova conjuntura econômica ao sistema bancário foram:

- Mudanças na intermediação financeira, como redução drástica nas margens das operações (spread), foram compensadas pelo aumento de seus volumes e reduções de custos; estruturas bancárias mais leves e mais enxutas; aumento da competitividade, fazendo com que os bancos fossem a luta para conquistar novos mercados e passassem a correr atrás de novos clientes;

- Introdução de novos produtos já desenvolvidos e testados no exterior;

- Novas tecnologias e qualificação profissional a fim de atingir os níveis de eficiência, conhecimentos e experiências requeridos para participar competitivamente dos mercados globais;

- e mudanças na regulamentação e na normatização das instituições e mercados financeiros no Brasil.

Essas transformações são irreversíveis. O retorno ao passado é pouco provável, já que a estabilidade econômica e

a globalização da economia são parte de um cenário em que os bancos brasileiros terão de atuar nos próximos anos.

#### **1.1.4 Problema**

Com a globalização da economia, com a crescente modernização e com os avanços tecnológicos aplicados a bancos, os sistemas contábeis tradicionais parecem não atender satisfatoriamente às necessidades de informações dos gerentes e administradores bancários.

Para que sobrevivam a este novo ambiente que se formou, faz-se necessário a utilização de novas abordagens e inovações nas técnicas operacionais informativas e de gestão empresarial. É necessário também buscar um sistema que realize a mensuração e alocação dos custos dos produtos bancários de forma mais aprimorada do que a oferecida pelos sistemas de custos tradicionais.

Neste sentido, o sistema de custo baseado em atividades (ABC) parece ser a solução para sanar esta necessidade de informações.

#### **1.1.5 Objetivos**

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar algumas considerações acerca da mensuração dos custos bancários através do sistema de custeio baseado em atividades (ABC).

Pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o sistema de custo tradicional utilizado pelos bancos;

2. Descrever a natureza e características dos custos bancários;

3. Apresentar os aspectos mais relevantes do custeio baseado em atividades;

4. Abordar a sistematização do custeio baseado em atividades numa instituição financeira;

5. Identificar os principais direcionadores de custos que podem ser utilizados no custeio baseado em atividades voltadas para a área bancária;

6. Identificar as principais vantagens da aplicação do sistema ABC em bancos;

## **1.2 METODOLOGIA DA PÊSQUISA**

### **1.2.1 A Metodologia Aplicada**

A monografia foi elaborada a partir da coleta de material e organização da bibliografia pertinente ao tema da pesquisa.

Com a pretensão de alcançar o objetivo principal deste trabalho, que é fazer uma análise das considerações acerca da viabilidade da implantação do sistema de custeio baseado em atividades numa instituição financeira, a pesquisa foi elaborada em várias etapas.

Neste sentido, iniciou-se coletando e analisando o material bibliográfico pertinente ao tema da pesquisa. Em seguida, fez-se a leitura da referida bibliografia, e, depois, segregou-se o material que foi julgado relevante ao desenvolvimento deste trabalho. Para finalizar, fez-se a leitura aprofundada do mesmo e elaborou-se a presente monografia de conclusão de curso.

A bibliografia compreendeu livros, dissertações e artigos sobre a leitura pertinente ao tema do trabalho, bem como material referente à metodologia científica.

### **1.2.2 Limitações da Pesquisa**

A principal limitação da pesquisa será o fator relacionado ao tempo de estudo do pesquisador e à escassez de obras literárias pertinentes ao tema. Apesar dessa limitação, procurar-se-á conciliar a pesquisa teórica com considerações evidenciadas na prática.

## **CAPÍTULO II**

Neste capítulo será evidenciada a revisão bibliográfica, que constitui o arcabouço teórico da presente pesquisa.

### **2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **2.1.1 Sistema de Custeio**

O sistema de custeio é a forma pela qual se alocam os custos aos produtos e/ou serviços.

O custo de um produto ou serviço vai depender do sistema aplicado e será correto desde que se siga as normas e diretrizes do método utilizado.

Segundo GOUVEIA (1994; p. 8), "em cada método de custeio temos um valor diferente de custo para o mesmo produto e raramente coincide."

O problema em questão está em identificar o melhor método de custeio, aquele que forneça os maiores benefícios ao sistema de gestão da empresa, obtendo-se, assim, uma forma mais eficiente de gerar as informações para a tomada de decisões.

### 2.1.1.1 Definição de Custos

O termo custo possui diversas definições, dependendo da forma de quem a utiliza. Usualmente é utilizado como sendo o gasto efetuado na aquisição de um bem ou serviço.

Para um melhor esclarecimento, serão transcritas as definições de alguns autores da contabilidade de custos.

Segundo DUTRA (1992; p. 28) "custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem, ou custo é a soma de todos os valores agregados ao bem desde a sua aquisição até a sua comercialização.

O professor MARTINS (1985; p. 19) apresenta uma definição mais objetiva, dizendo que "custo é o gasto relativo a bem e/ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços."

O professor FLORENTINO (1988; p. 19) diz que "Entende-se por custo a soma dos valores de bens e serviços consumidos e aplicados para obter um novo bem ou um novo serviço."

Outro conceito apresentado pelo professor FLORENTINO (1988; p. 13), de caráter econômico, é que "O custo é, portanto, um somatório de remuneração (ou rendas) aos operários (que recebem salários), aos empresários (que percebem juros ou aluguéis) e ao governo (que coleta impostos ou taxas), os quais participam direta ou indiretamente na produção de utilidades ou serviços desde a fase inicial até a fase final dessa produção."



HASTINGS (1986; p. 14) diz que "Custo pode ser conceituado como o sacrifício a que um empreendedor se sujeita para atingir seus objetivos."

Como se observa, custo é todo o sacrifício que se realiza em termos monetários com a finalidade de obter bens e serviços, ou seja, o desembolso de recursos financeiros efetuado em troca de ativos (bens e serviços).

Desta forma, quando se adquire um bem ou serviço, ao se pagar o seu custo, está se desembolsando exclusivamente as remunerações de todos os indivíduos que contribuíram para a sua realização, já que a matéria não tem valor algum. O seu valor aparente é integralmente o valor da remuneração dos que manipularam para deixar a matéria no estado em que foi oferecida para a venda.

#### **2.1.1.2 Custos Bancários**

A preocupação com os custos fora da área industrial surgiu após a década de 60, quando outros segmentos da atividade econômica mostraram-se interessados em utilizar técnicas de apuração de custos.

Mesmo assim, o modelo de custo para uma boa parte das empresas tem sustentação referencial nas técnicas utilizadas no custeamento industrial.

Os bancos também seguiram esta sistemática, conforme LAMY (1987; p. 22) quando diz que "como já se sabe, os conceitos de apuração de custos foram desenvolvidos a partir da atividade industrial.(...) Porém, os conceitos de

custos são únicos. O que deve ser feito é a adaptação dos termos e do enfoque de análise ao ambiente bancário."

Os custos bancários, assim como os custos industriais ou comerciais, são sacrifícios realizados para a obtenção de um objetivo específico.

Já Gouveia (1994; p. 13) menciona que "em bancos, as definições de custos devem ser em três níveis. Nível de serviços, nível de margem financeira e nível estrutural."

Os custos bancários estão localizados no nível estrutural, enquanto que os níveis de serviços e de margem financeira são responsáveis diretos na geração de receitas para a instituição financeira.

Assim, chega-se à definição de custos bancários como sendo todos os desembolsos efetuados pelas instituições financeiras com sua estrutura para poder atuar de maneira competitiva, eficiente e eficaz no mercado financeiro.

#### **2.1.1.3 Natureza dos Custos Bancários**

O custo de serviços é representado pelos gastos referentes a levar dinheiro de um lado a outro da instituição, já que a captação não representa custo financeiro.

O custo da margem financeira envolve a captação e aplicação de recursos (o negócio do banco é a intermediação financeira), já que o objetivo básico de atuação das instituições financeiras é o dinheiro e é o seu custo que irá determinar a eficiência dela em operar no mercado.

Segundo GOUVEIA (1994; p. 14), "o custo básico do dinheiro é representado pelos juros a serem pagos nas captações junto a correntistas ou instituições."

O custo estrutural é o custo que os produtos bancários consomem de recursos da organização.

Já DANTAS (1994; p.102) afirma que "no processo de Intermediação financeira os bancos concentram esforços em dois flancos simultaneamente: precisam atrair fundos para o seu passivo, coletando dos poupadores a parcela disponível de suas rendas, sob várias formas e prazos, bem como necessitam atrair empréstimos para seu ativo; canalizando os recursos a produtores e consumidores."

Conforme o que foi descrito acima, aparecem as figuras de dois agentes econômicos, que são:

- o agente econômico poupador, disponibilizador de recursos que serão direcionados para empréstimos;

- o agente econômico tomador, que buscará nas instituições financeiras os recursos necessitados, através da solicitação de empréstimos.

MUCCILLO NETO (1989; p. 8) confirma esta afirmação quando diz "Por esses recursos tomados emprestados, os bancos pagam aos poupadores uma remuneração a título de juros, incorrendo, dessa forma, em *despesas de captação*. Por outro lado, em razão da correlação entre as atividades de captação e aplicação, o processo de intermediação se completa com a aplicação dos recursos captados, os quais geram *receitas de aplicação*."

Outra afirmação de DANTAS (1994, p. 85) é que "O papel desempenhado pelas entidades financeiras é, em geral, fazer a conexão das necessidades e objetivos entre tomadores e ofertadores de recursos, propiciando condições satisfatórias para a manutenção do fluxo de recursos entre eles. Funcionam como intermediadores financeiros, num processo de compra e venda do mesmo produto, ou seja, o dinheiro."

Assim, a intermediação financeira está associada ao mecanismo de mobilizar recursos de setores superavitários para os deficitários. Essa situação pode ser visualizada através da Fig. 1.1 .

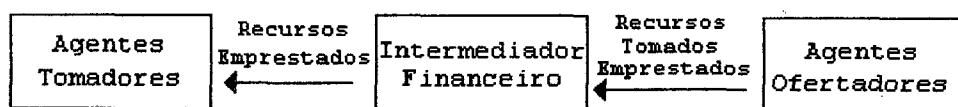


Figura 1.1

(FONTE: DANTAS, Wagner Viana "Custos Bancários Modelo Conceitual, Sistemas e Implementações, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 1994, p. 86)

Os Bancos executam operações de capitalização onde assumem um ônus para com o cliente, traduzido em termos de taxas de juros (custo financeiro), e, em confronto, realizam operações de concessão de crédito que lhes rendem juros (receita financeira). Esta situação pode ser visualizada através da figura 1.2.

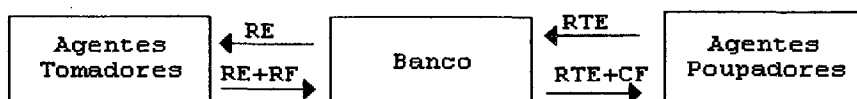


Figura 1.2

(FONTE: Modelo de LAMY, Roberto. "Custo de Produtos e Serviços Bancários", 2ª Edição, IBCB, São Paulo, 1987, p. 13)

Onde:

RE - Recursos Emprestados;

RTE - Recursos Tomados Emprestados;

RF - Receitas Financeiras;

CF - Custo Financeiro

Segundo LAMY (1987, p. 13), "portanto podemos definir o 'custo financeiro' como os juros decorrentes da captação, ou então o pagamento efetuado ao cliente poupador, por estar ele se privando do uso de seus recursos."

Já DANTAS (1994, p.103) afirma que "pela prestação desse serviço, os bancos recebem a diferença entre taxas de juros praticadas na captação e aplicação, respectivamente, que é o 'Spread' ou margem financeira."

O conceito que CARVALHO (1982, p. 30) apresenta sobre "Spread" é que "financeiramente, 'Spread' significa uma taxa bruta que a instituição financeira cobra do tomador de empréstimo, além de seu custo de captação para obtenção de recursos."

A função dessa taxa é cobrir as despesas que o banco incorre para captar e aplicar recursos, inclusive o risco,

e ainda obter resultados para remunerar o capital dos seus acionistas.

MUCCILLO NETO (1989, p. 09) afirma que "uma instituição financeira necessita de uma estrutura para facilitar ou viabilizar o seu relacionamento, os seus negócios, num dado segmento de atuação."

Assim, para garantir o processo da intermediação bancária, os bancos precisam manter uma estrutura de processamento (organizacional, de recursos humanos, sistemas, etc.), que permita a operacionalização dos diversos serviços colocados à disposição de seus clientes. À manutenção dessa estrutura chamamos de Custos Administrativos.

DANTAS (1994, p.107) define custos administrativos como sendo "Os incorridos na manutenção de toda a estrutura organizacional dos bancos; são os custos gerados para operar o banco e que funcionam como redutores da margem financeira."

Custos administrativos são os incorridos na administração dos negócios de um banco, que serão alocados às agências, departamentos ou outro nível de unidade da instituição.

Na ótica de SOUZA (1977, p.35), "os custos funcionais da atividade financeira são originados na capacidade e no trabalho necessário para prestar ou intermediar financiamentos, representados por:

a) amortizações de custos econômicos decorrentes da utilização dos bens patrimoniais;

b) despesas relacionadas com a atividade humana;

c) insumos relacionados com os materiais auxiliares necessários ao desenvolvimento dos serviços internos das instituições; e

d) outras despesas, perdas ou custos inerentes às funções desse ramo empresarial."

DANTAS (1994, p.107)conclui que, "logo, considerando que os custos administrativos estarão presentes tanto nas atividades de captação como de aplicação, as operações de intermediação financeira passam a ter os seguintes componentes: custo financeiro, receita financeira, custo administrativo de captação e custo administrativo de aplicação."

O novo modelo de intermediação financeira é ilustrado na fig. 1.3 .

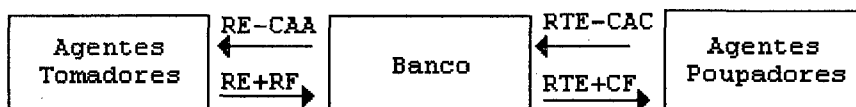


FIG. 1.3

(FONTE: Modelo de LAMY, Roberto. "Custo de Produtos e Serviços Bancários, 2ª Edição, IBCB, São Paulo, 1987, p. 14)

Onde:

RE - Recursos Emprestados;

CAA - Custos Administrativos de Aplicação;

RTE - Recursos Tomados Emprestados;

CAC - Custos Administrativos de Captação;

RF - Receita Financeira; e

CF - Custo Financeiro.

Pelo Modelo citado (Fig. 1.3), fica evidenciado que tanto a margem financeira (RF - CF), como as despesas administrativas (CAA + CAC) merecem uma atenção especial dos gestores no seu gerenciamento, pois disso dependerá a própria continuidade da instituição financeira.

O ponto de equilíbrio ocorrerá quando a receita financeira cobrir o custo financeiro mais os custos administrativos de captação e aplicação, donde:

$$RF - CAA - CF - CAC = 0$$

ou seja:

$$RF - CF = CAA + CAC$$

A margem financeira deverá cobrir o total dos custos administrativos para que o banco não venha a trabalhar com prejuízo.

Os custos administrativos podem ser:

- Custos das Unidades (agências, dependência ou qualquer órgão do banco;
- Custos dos Produtos (variedade de negócios ou operações através das quais o banco realiza as captações ou aplicações);
- Custos dos Clientes (gama de pessoas que fazem do banco seu instrumento de manipulação monetária).

LAMY (1987, p. 18) afirma que "as decisões nestes três níveis geram impactos mútuos devido às suas interligações:

- Unidades operam com produtos para clientes;



- Produtos são oferecidos pelas unidades aos clientes;
- e
- Clientes operam com os produtos por meio das unidades."

Assim, observa-se que, os custos administrativos, quer por unidade, produto ou cliente, estão intimamente relacionados entre si. O Fato gerador da despesa é a unidade, já que é nela que estão alocadas as despesas de pessoal, material, etc. Já os produtos utilizam várias unidades no seu processamento. E o perfil do Cliente para o banco são os produtos com os quais ele opera. Dessa forma, precisamos de custo de produto para definir o custo do cliente.

#### **2.1.1.4 Custos Diretos e Indiretos em Bancos**

A característica desses custos diz respeito à possibilidade de alocação de cada custo diretamente a cada tipo diferente de produto e/ou serviço e a impossibilidade de alocação, no momento da ocorrência do custo.

Segundo DUTRA (1992, p. 35), custo direto "é aquele que pode ser diretamente apropriado a cada tipo de bem ou órgão, no momento da sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo."

Já LAMY (1987, p. 24) afirma que custos diretos "são aqueles que podem ser imediatamente atribuídos a um só produto ou serviço."

O conceito que DUTRA (1992, p. 35) apresenta de custo indireto "é aquele que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento da ocorrência. Atribui-se parcela dele a cada tipo de bem ou função de custo através de um critério de rateio."

LAMY (1987, p. 24) conceitua custos indiretos através da afirmação de que "são aqueles que dependem de cálculos, rateio ou estimativa para serem divididos entre diferentes produtos ou diferentes serviços."

Em bancos, não podemos seguir à risca o conceito da indústria, senão, praticamente todos os custos bancários seriam indiretos.

Para facilitar a interpretação dos custos diretos e indiretos em bancos, deve-se classificar as áreas bancárias em área direta e área indireta e assim termos o custo por unidade.

LAMY (1987, p. 25) apresenta o conceito de que "área direta é toda e qualquer área necessária ao processamento/negociação do produto. A exclusão de uma dessas áreas paralisaria imediatamente o processo produtivo. Área indireta são as não imediatamente ligadas ao processo produtivo."

Diante do exposto, podemos conceituar os custos bancários diretos como sendo aqueles que podem ser imediatamente agregados aos produtos e/ou serviços. Já os custos bancários indiretos, como sendo aqueles decorrentes da existência dos produtos como um todo, e não individualmente:

### 2.1.1.5 Custos Fixos e Custos Variáveis em Bancos

Nessa classificação, os custos são estudados em função das variações que podem ocorrer no volume de atividade, ou seja, na quantidade produzida pela empresa, no período.

Segundo FLORENTINO (1986, p. 20), "custos fixos são os valores consumidos ou aplicados:

a) Independentemente do fato de a empresa estar produzindo ou parada.(...);

b) Independentemente da empresa estar produzindo maior ou menor quantidade de bens ou serviços.(...) Custos variáveis são os valores consumidos ou aplicados que têm o seu crescimento dependente da quantidade produzida pela empresa."

Já os conceitos apresentados por DUTRA (1992, p. 37) quanto a custos fixos "como os custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não ocorrem como consequência de variação no volume de atividade em períodos iguais.(...) custos variáveis como os custos que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período."

LAMY (1987, p. 28) afirma que "os custos fixos ou variáveis dentro do banco serão analisados dentro do critério de custo direto, uma vez que os custos indiretos serão sempre custos fixos."

Assim como na indústria, os custos fixos bancários são a capacidade instalada, ou seja, a maior ou menor utilização não implica em alteração nos custos nos bancos.

Os custos fixos em bancos são de difícil redução, pois são compostos de custos de diversas áreas espalhadas geograficamente e sofrem influências pela grande automação que vem ocorrendo nos últimos anos. Como exemplo podemos citar:

- Custos fixos bancários: Aluguel, manutenção de investimentos, etc.;

- Custos variáveis bancários: formulários, postagem, mão-de-obra, etc. .

O conceito que LAMY (1987, p. 29) fornece, já na área bancária, é que: "custos variáveis são aqueles que se alteram proporcionalmente às unidades produzidas. Custos fixos são aqueles que dentro de uma certa capacidade instalada não se alteram."

### **2.1.2 Custeio Baseado em Atividades (ABC)**

Os métodos de custeio são as maneiras pelas quais os custos são apropriados aos produtos ou serviços.

RICCIO & GOUVEIA (1995; p. 81) relatam que "nos bancos, muitos dos custos são distribuídos naturalmente para os produtos, como nas indústrias, isto é, contas correntes, aplicações, empréstimos, financiamentos, etc. Entretanto, várias despesas com áreas de serviços são causadas mais pelos clientes do que pelos produtos."

Segundo JOHNSON in CATELLI & GUERREIRO (1994; p. 326) "o sistema ABC se originou efetivamente em trabalhos desenvolvidos pela General Eletric, nos primeiros anos da

década de 60, nos Estados Unidos da América. Esse sistema foi posteriormente codificado pelo professor Robin Cooper, da Harvard Business School, na década de 70. A partir dos anos 80, o sistema ABC começou a ser amplamente desenvolvido por intermédio de empresas de consultoria, tais como Bain & CO e a Boston Consulting Group, e, mediante implementações, em empresas, tais como a Scradler Bellows, John Deere, Union Pacific, Caterpillar e Hewlett-Packard."

O sistema baseado em atividades surgiu devido às preocupações dos gestores com problemas empresariais, dentre os quais NAKAGAWA (1993; p. 35) destaca:

"- os sistemas tradicionais de custeio têm gerado distorções no custo dos produtos ao alocarem os custos indiretos de fabricação (CIF) utilizando critérios de rateio geralmente arbitrários, além de um número muito limitado de bases de apropriação, que usualmente tem sido horas de mão-de-obra-direta ou horas máquinas;

- enquanto os custos indiretos de fabricação (CIF) vêm crescendo, as bases utilizadas para a sua apropriação vêm diminuindo sensivelmente, não só elevando as taxas de aplicação desses custos, como também aumentando o risco de erros na apuração do custo dos produtos;

- os sistemas tradicionais de custeio não permitem a identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto, além de induzirem a produção em larga escala para a diluição de custos fixos, gerando, assim, estoques excessivos;

- os custos da qualidade, em termos de falhas internas e externas, prevenção e avaliação, não são mensurados pelos sistemas atuais;

- os sistemas atuais concentram-se mais nos custos correntes de produção, em prejuízo da análise do impacto do custo no ciclo de vida dos produtos, deixando, assim, de levar em conta o custo-meta através do qual se analisa a viabilidade do produto no mercado;

- pelos sistemas atuais, os gestores não obtêm dados e informações sobre as oportunidades de eliminar desperdícios e promover o contínuo aperfeiçoamento de atividade, dificultando, desta forma, importantes decisões de investimento em tecnologias avançadas de produção;

- as mensurações de desempenho feitas pelos atuais sistemas, freqüentemente, são até mesmo conflitantes com os objetivos estratégicos da empresa; e

- finalmente, não avaliam adequadamente desempenhos operacionais, não mensuráveis financeiramente, tais como: qualidade, flexibilidade, ciclo de produção e atendimento de ordens."

No que diz respeito ao aspecto conceitual, o Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços nº 1 (1995; p. 9) afirma que "O ABC (*Activity Based Costing*) é um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa."

Este sistema deve ser visto como um complemento dos sistemas tradicionais de custos. A sua aplicação não significa a substituição do sistema contábil de custo, que

está em uso nas empresas. Deve-se apenas fazer adaptações ou detalhamentos, convenientes ao melhor funcionamento, através de um sistema baseado em atividades.

Já quanto ao Boletim IOB - Temática contábil e Balanços in the CAM-I Glossary of Activity-Based Management (1995; p.448), "pode-se conceituar o ABC como:

a) um procedimento para determinar o custo e o desempenho de atividades e de objetos de custeio, entendendo-se por objeto de custeio todo o bem, processo ou fator cujo custo se busca determinar. Assim, esse objeto pode ser um produto, um serviço, um cliente, etc.;

b) um procedimento que atribui custos às atividades em função da utilização de recursos por essas atividades e atribui custos aos objetos de custeio em proporção da utilização de atividades por esses objetos;

c) um procedimento que estabelece relações bem definidas entre atividades e direcionadores de custos, entendendo-se como direcionadores de custos o evento mensurável que origina cada atividade."

Outro conceito é apresentado por COOPER & KAPLAN, in CRCSP (1995; p. 16), onde afirmam que o ABC "é uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividades, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercados e clientes."

Quanto à utilização do sistema ABC, o Boletim IOB - Temática Contábil e balanços nº 1 (1995; p. 9) registra que, "em princípio, o sistema de custo baseado em atividades é aplicável a qualquer empresa, de qualquer porte ou natureza."

Porém, o ABC, por ser um sistema de custeamento muito complexo, deve ser aplicado apenas em empresas (industriais, comerciais ou de serviços) em que os custos indiretos são muito significativos em relação aos custos totais dos produtos; naqueles onde a gama de produtos é muito variada e onde há uma grande e diversificada clientela.

Quanto ao objetivo principal do sistema ABC, este é transcrito no Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços nº 1 (1995; p. 9) "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:

- a) controle mais efetivo dos gastos da empresa; e
- b) melhor suporte de decisões gerenciais."

Já NAKAGAWA (1994; p. 39) afirma que o objetivo do pressuposto "é rastrear as atividades mais relevantes, identificando-se as mais diversas rotas de consumo dos recursos da empresa. Mediante esta análise de atividade, busca-se planejar e realizar o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa de modo a otimizar o lucro dos investidores e a criação de valor, para os clientes, por



meio de produtos e serviços que ela desenha, produz, distribui no mercado."

O principal foco de interesse do sistema baseado em atividades são os gastos indiretos. Esta idéia é confirmada pelo Boletim IOB - Temática e Balanços nº 1 (1995; p. 9), quando afirma que "o centro de interesse do sistema ABC concentra-se, fundamentalmente, nos gastos indiretos, uma vez que os custos primários (mão-de-obra e material direto), são diretamente atribuídos aos bens e serviços produzidos, não apresentando problemas de custeio que não possam ser satisfatoriamente contornados pelos sistemas de custos convencionais."

Com a implantação do sistema ABC, passou-se a adotar um novo enfoque, segundo o qual são as atividades de todas as áreas funcionais de manufatura que consomem recursos, e os produtos ou serviços consomem as atividades. Essas atividades podem ser: estabelecimento de relações com fornecedores, comprar, receber, desembolsar, preparar uma máquina e operá-la, realizar uma venda, dar algum tipo de atendimento, etc.

Assim, a principal finalidade do custeamento baseado em atividades é superar as deficiências reveladas pelos sistemas tradicionais de custos, quando da alocação e distribuição dos custos indiretos.

### 2.1.2.1 Vantagens do Sistema ABC

Quanto às vantagens, o Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços n° (1995; p.311) destaca que "as principais vantagens da gerência por atividade são:

- permitir a determinação de custos mais realistas para atingir os objetivos fixados no plano estratégico;
- determinar as atividades que apresentam condições de redução de custos;
- permitir estimativas para decisões, pelo conhecimento mais apurado do custo do produto, o qual é derivado do conhecimento do custo das atividades e do seu relacionamento com o produto."

Já WATERHOUSE in CRCSP (1993; p.18) relaciona os principais benefícios do ABC:

- " - Identifica as reais fontes geradoras de custo em função dos geradores de custo, podendo, desta forma, identificar exatamente quais e onde os recursos vêm sendo consumidos;
- Identifica o grau de valor agregado que cada atividade atribui ao negócio;
- Identifica o custo efetivo dos produtos e processos em função da eliminação das distorções propiciadas pelos atuais sistemas de rateio, atribuindo aos objetos de custeio os custos efetivamente incorridos;
- Permite a gestão do portfólio de produtos, analisando a rentabilidade individual de cada produto e sua contribuição para o negócio. É base para determinação de remuneração, preços e tarifas;

- Incentiva a integração entre as áreas envolvidas nos processos e atividades, maximizando os esforços, para a resolução de problemas e aumento de qualidade;

- Permite realizar *benchmarking* com outras empresas do mesmo setor, comparando os custos unitários dos geradores de custos, permitindo uma análise comparativa com as melhores práticas do mercado; e

- Permite estabelecimento de *cost targets* (custo meta) para cada atividade, possibilitando a gestão desses custos na fonte, eliminando arbitrariedades nos processos de redução dos custos."

As principais vantagens que se observa na mensuração de custos baseados em atividades sobre os métodos tradicionais são:

- Contínuo aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios;

- Ligação dos dados de custos e desempenhos com as atividades com maior facilidade;

- Determinação do custo-meta = Preço de venda (para se atingir a meta de participação no mercado) - lucro desejado; e

- Melhor monitoramento dos custos, devido aos sistemas de informações e gerenciamento provenientes do ABC.

#### **2.1.2.2 Etapas do Sistema ABC**

As principais etapas a serem seguidas na implementação do sistema baseado em atividades, conforme Boletim IOB Temática Contábil e Balanço nº 15 ( 1996; p.149-147) são:

I - Identificação e definição das atividades relevantes;

II - Organização das atividades por centro de custo;

III - Identificação dos componentes de custo mais importantes;

IV - Determinação do relacionamento entre as atividades e os centros de custo;

V - Identificação dos direcionadores de custo para transferência dos gastos às atividades e, posteriormente, aos produtos;

VI - Estabelecimento do fluxo dos custos;

VII - Análise das etapas - avaliação; e

VIII - Confeção de mapa de acumulação de custo no sistema ABC.

### **2.1.2.3 Direcionadores de Custos**

Segundo Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços n° 44 (1994; p. 372), "as bases de alocação utilizadas no sistema de custeio por atividades são denominadas direcionadores de custos. (...) A determinação dos direcionadores constitui-se na etapa principal do sistema de custeio por atividades e requer uma investigação detalhada do processo utilizado em cada atividade para realizar e atender um determinado objetivo."

Já no Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços n° 1 (1995; p. 7-5), conceitua os direcionadores 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 deseje custear. (...) pode-se dizer que os direcionadores de custos servem de base, principalmente, para:

a) cálculo do custo dos recursos consumidos pelas diferentes atividades, e

b) indicação das proporções em que cada 'objeto' a ser custeado participa do consumo dessas atividades."

Rastrear gastos significa pesquisar relações e identificar proporções entre gastos indiretos e atividades e entre essas últimas e os diversos 'objetos' de custeio.

Enquanto que MARQUES in RAE/EAESP/FGV(1994; p. 21-22) complementa afirmando "em razão da existência de direcionadores de custos, ou seja, ações que causaram os custos, esse sistema incorpora um método de rateio que agrega os custos incorridos por centros de atividades e depois os liga aos produtos com base no número de atividades despendidas por cada produto ou linha de produtos."

Os direcionadores de custos são utilizados para a definição de custo unitário de uma atividade, já que eles são os causadores desses custos. Eliminando-se um direcionador de custo, pode-se eliminar a atividade e assim reduzir o custo do produto ou atividade.

O custeio baseado em atividades chegou para auxiliar na apuração dos custos unitários em uma economia

globalizada, que exige competitividade, qualidade, produtividade e flexibilidade.

Hoje, os custos diretos não são tão importantes, a maior relevância recaiu para os custos indiretos de fabricação (CIF). O ABC, como utiliza bases de alocação dos CIF mais detalhadas, torna os CIF como custos de ordem direta, sem distorções e de fácil gerenciamento.

## CAPÍTULO III

O terceiro capítulo do presente trabalho visa levantar e mensurar os custos bancários através da aplicação do Sistema de Custeio Baseado em Atividades.

### 3.1 APLICAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM BANCOS

Nos últimos anos ocorreram mudanças marcantes a nível competitivo, tanto nas empresas industriais como nas de serviço.

Essas transformações vêm provocando um aumento na proporção dos custos de marketing, comercialização, administração e engenharia do produto sobre os custos totais da empresa. Assim, nas empresas de serviços (bancos, transportes, telecomunicações, serviços médicos, etc) vêm ocorrendo o crescimento de uma competição acirrada, obrigando a busca constante de novos serviços e produtos de melhor qualidade.

O custeio por atividade surgiu com a evolução tecnológica, que alterou a distribuição da composição dos custos diretos e indiretos de produção, tornando estes últimos mais significativos devido à crescente automação.

Para a implantação do custeio ABC em bancos, serão seguidos os critérios de apuração descritos por Joaquim José Francisco Aguiar Gouveia, em sua Dissertação de Mestrado, apresentada na FEA/USP/São Paulo, em 1994.

Conforme descrito no capítulo II, os custos bancários devem ser divididos em três grandes grupos: custos de serviços, custos da margem financeira e custos administrativos (ou estruturais). Os dois primeiros grupos estão voltados para as receitas operacionais bancárias auferidas, enquanto que os custos administrativos estão relacionados com a estrutura organizacional e são os custos básicos dos produtos em bancos na atualidade. É destes custos administrativos que se vai aplicar o custeio baseado em atividades (ABC).

O objetivo final consiste na apuração dos custos dos produtos bancários, que são compostos pelos custos administrativos (ou estruturais), que possibilitará decidir se o banco poderá ganhar ou perder mercado, se adotar a forma mais condizente com sua realidade de atuação no mercado financeiro.

### **3.1.1 Conceito do Modelo de Custo**

Nas instituições financeiras, o referencial para o processo da tomada de decisão está no nível de Unidades, Produtos e Clientes, que estão mutuamente interligados conforme abaixo:

- Unidades operam com Produtos para Clientes;
- Produtos são oferecidos pelas Unidades aos Clientes;
- Clientes operam com Produtos por meio de Unidades.

A interação dos referenciais (Unidades, Produtos e Clientes), vai dar origem à formação da *Margem Financeira*, do *Resultado pela prestação dos serviços bancários*



oferecidos à clientela e das *Despesas Administrativas*, que após a confrontação dos custos de uma unidade administrativa ou de um produto, com as respectivas receitas, vai resultar na *Margem de Desempenho* (Resultado Líquido Obtido).

Conforme ilustração do diagrama constante da figura 3.1, o modelo compreende, segundo DANTAS (1994; p.150):

"I - MÓDULO FINANCEIRO , cuja função principal é evidenciar a margem financeira por unidades e produtos das operações financeiras de captação e aplicação de recursos, permitindo às unidades de negócios acompanharem mais de perto essas operações, monitorando a rentabilidade e controlando os seus custos;

II - MÓDULO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS, cuja função principal é evidenciar o resultado pela prestação dos serviços bancários oferecidos à clientela nos níveis de decisão relacionados a unidades e produtos;

III - MÓDULO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS, cuja função principal é contemplar o direcionamento das despesas administrativas ao portfólio de produtos e serviços do banco;

IV - MARGEM FINANCEIRA, que consiste no resultado líquido obtido após a confrontação dos custos de uma unidade administrativa ou de um produto, com as receitas.

DANTAS (1994; p. 149) ainda comenta que a finalidade dessa integração é:

"- dar transparência ao processo de composição de receitas e despesas;

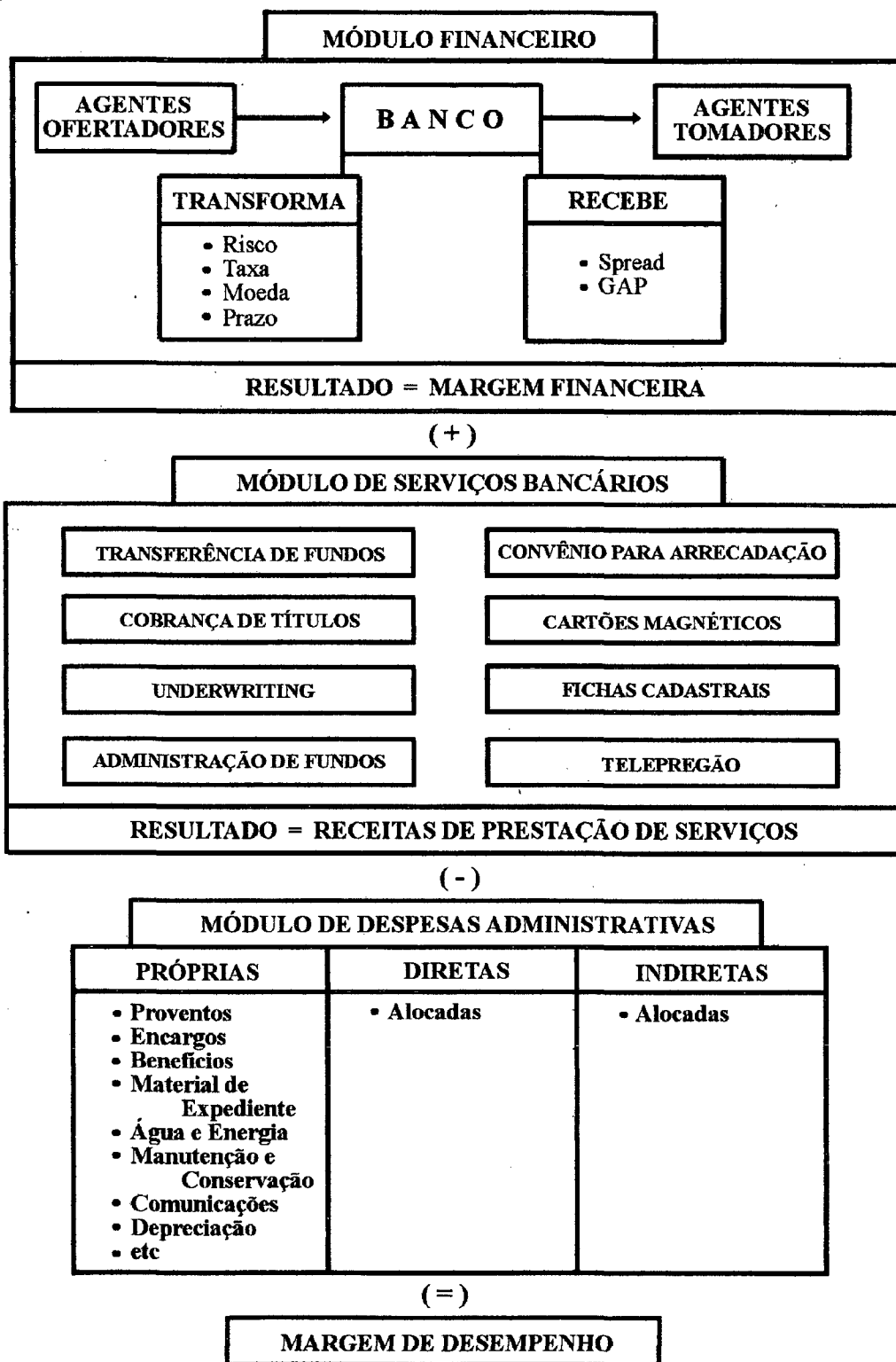


Figura 3.1

FONTE: DANTAS, Wagner Viana. Custos Bancários, Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994, p. 151.

- visualizar o processo produtivo e o consumo de recursos;

- contribuir para a racionalização e modernização de processos de trabalhos;

- analisar a viabilidade econômico-financeira de lançamento de novos produtos e serviços;

- possibilitar a otimização do uso dos recursos humanos, através da identificação dos custos advindos destes recursos."

Todo o processo, na confecção de um modelo de custo, inicia-se pelas seguintes grandes 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 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 utilizadas 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.

O Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) é um método de custeio econômico e não contábil como a maioria.

O ABC procura alcançar o custo-meta, que é composto por todos os gastos efetuados na organização para atingir dada participação no mercado.

A apuração do custo será por Área de Responsabilidade, pois a contabilidade é um sistema de informação instalado nesses critérios, sendo que todas as áreas conhecem o seu valor informativo por se concentrar em informações econômico-financeiras e suas regras são conhecidas por todos os gestores.

O sistema ABC requer, na avaliação de eficiência, que as áreas sejam subdivididas em atividades para que se descubra quais contribuem para adicionar valor ao produto e quais não adicionam.

Como cada atividade será um acumulador de custos e que recebe custos de outras áreas das quais utiliza serviço, para que se possa fazer uma alocação mais precisa, é necessário escolher para cada categoria de atividade, os direcionadores de custo apropriados, levando-se em consideração a estrutura própria de cada Área de Responsabilidade, para que assim haja uma melhora alocativa à outra atividade e depois para o produto.

Na Figura 3.2, pode-se visualizar o funcionamento do sistema, embasado no conceito da contabilidade por área de responsabilidade, haja vista a sua consistência com o sistema contábil e a facilidade no direcionamento dos custos administrativos aos processos que passam ou se relacionam de alguma forma com aquelas áreas.

## CENTROS DE RESPONSABILIDADES

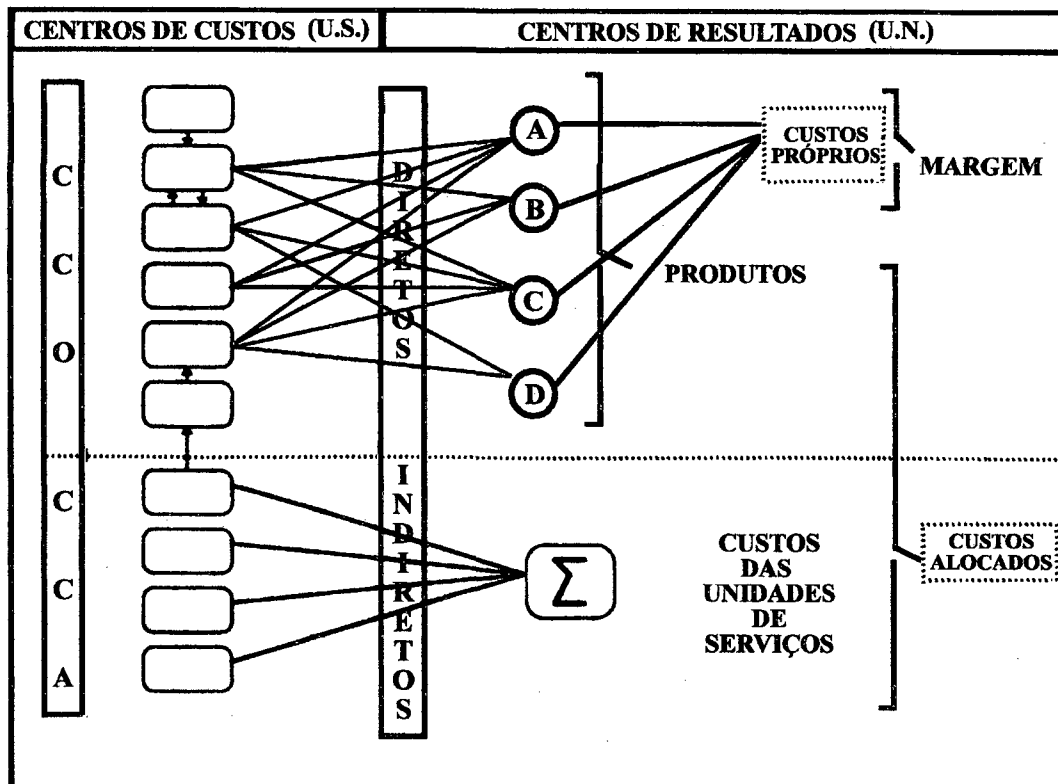


Figura 3.2

FONTE: DANTAS, Wagner Viana. Custos Bancários Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994, p. 191.

A figura 3.3 mostra o esquema de custos e apuração de resultado no método de custeio ABC. Os gastos organizacionais são divididos em dois grupos: atividades que adicionam valor ao produto e atividades que não adicionam valor, as quais podem ser divididas em custos diretos e custos indiretos. Só que os custos passam a englobar tudo o que é gasto com o produto desde a manifestação do desejo do consumidor, passando pela pesquisa e desenvolvimento de produtos, produção e entrega com garantias do produto ao cliente.

### **3.1.2 Estrutura Organizacional (Unidades) de um Banco**

As Unidades correspondem ao que chamamos de Centros de Responsabilidades, definidos na estrutura organizacional para desempenho de uma atividade específica da instituição. Os Centros de Responsabilidade podem ser um Centro de Custo (gerador apenas de despesas) ou Centro de Resultado (gerador de receitas e despesas), também denominado de unidades de negócios ou Agências.

Um banco Múltiplo pode ser dividido em quatro centros de resultados e três centros de custos. Os centros de resultados e os centros de custos são, no sistema ABC, Centros de Atividades, isto é, agrupam atividades comuns e que concorrem para a formação dos produtos, algumas diretamente (atividades de produção), e outras

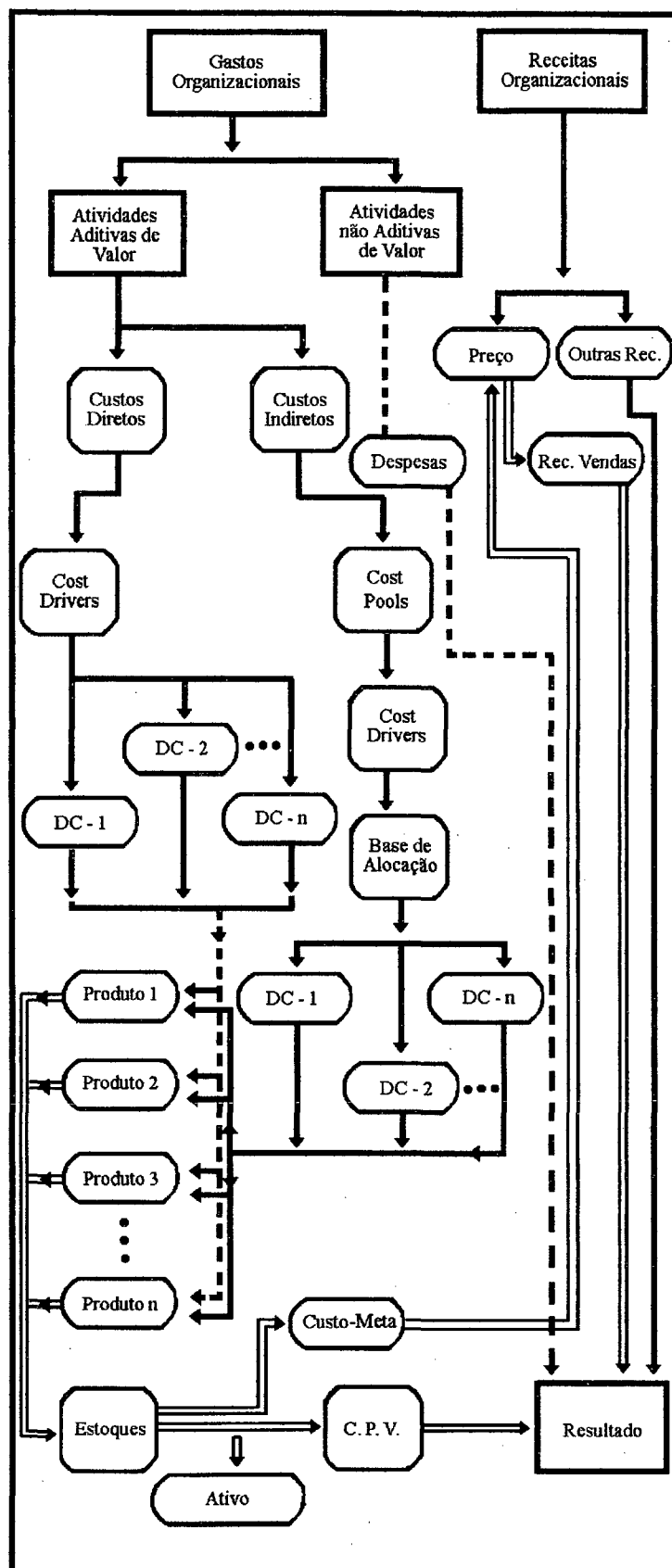


Figura 3.3

indiretamente (atividades de apoio e corporativas), conforme abaixo:

Centros de Resultados:

- a) Financiamento ao Consumidor;
- b) Banco de Habitação (Crédito Imobiliário);
- c) Banco de Investimentos; e
- d) Banco Comercial.

Centros de Custos:

- a) Recursos Humanos;
- b) Processamento de Dados; e
- c) Fiscal e Contabilidade.

### **3.1.3 Os Produtos de um Banco (Objetos de Custos)**

Considera-se, como produto, todo e qualquer benefício que um banco possa oferecer, ou seja, são instrumentos através dos quais as instituições financeiras realizam suas operações de captações e aplicações.

No sentido rigoroso do termo, os bancos não oferecem "produto" algum, oferecem, sim, serviços caracterizando-se como empresas prestadoras de serviços financeiros.

Abaixo são relacionados alguns dos produtos mais comuns nos bancos comerciais:

- a) contas correntes (PF e PJ);
- b) contas de poupança;
- c) renda-fixa (CDB/RDB);
- d) cobrança;



- e) convênios de arrecadações;
- f) leasing;
- g) investimentos de curto prazo;
- h) transferência de fundos;
- i) empréstimos;
- j) financiamentos;
- l) seguros, etc.

#### **3.1.4 Clientes do Banco**

Clientes são as pessoas que se utilizam dos produtos oferecidos pelo banco.

O referencial cliente serve de suporte no processo da tomada de decisão e funciona como um instrumento capaz de oferecer alternativas de melhorias a esse processo, bem como fornecer subsídios na definição de diretrizes e no aperfeiçoamento do modelo de gestão.

#### **3.1.5 Atividades**

Dentre as principais atividades de um banco comercial, destacamos:

- atividades no caixa (ex.: pagamento de cheques, depósitos, recebimentos diversos, etc.);
- atividades fora do caixa (ex.: abertura de contas correntes e poupanças, autorizações da gerência para saques maiores, informações, solicitações diversas, etc.); e
- atividades de serviços internos (ex.: lançamentos contábeis, envio de extratos aos clientes,

abastecimento dos caixas, almoxarifado, compensação de cheques, suporte, etc.).

### **3.1.6 Os Direcionadores de Custo por Atividade**

Os direcionadores de custo constituem o passo mais importante, após a divisão da área de responsabilidade por atividade exercida. Os custos são acumulados por atividade e nesta é que são escolhidos os direcionadores de custos apropriados para a alocação aos produtos que passam pela atividade.

Num banco comercial existem basicamente três atividades macros, o atendimento aos clientes nos caixas, atendimento aos clientes fora dos caixas e os serviços internos. Além dessas, há ainda as atividades automáticas nos caixas eletrônicos.

O principal direcionador de custos aos produtos vai ser o tempo de mão-de-obra direta envolvida nas operações. Além da MOD, podemos ainda relacionar os direcionadores de custo como: consumo de materiais, gastos de correios e telecomunicações e o tempo de processamento de dados utilizado em todos os níveis (leitura, processamento e impressão).

### **3.1.7 Modelo Simplificado do ABC aplicado a Bancos**

Na figura 3.4 é ilustrada a estrutura ABC de distribuição de custos, aplicada a um banco comercial.

### Estrutura ABC de Distribuição de Custos

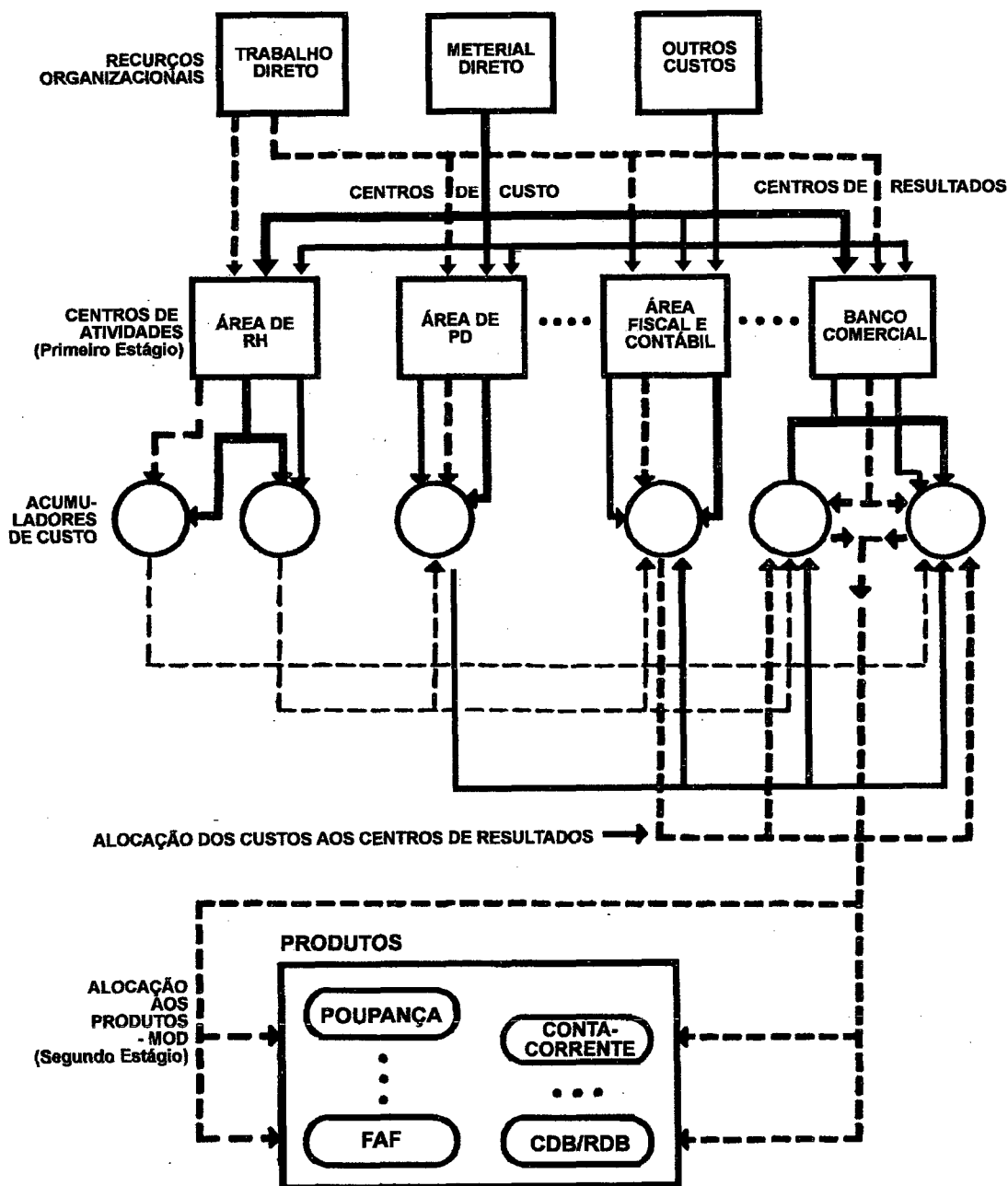


Figura 3.4

FONTE: GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. Custos Bancários, Introduzindo o Sistema de Custos Baseado em Atividades (ABC): Um Caso Prático, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994, p. 75.

Conforme o quadro, verifica-se a alocação dos custos em dois estágios. No primeiro estágio identifica-se os Centros de Atividades formados pelos Centros de Custos e Centros de Resultado do Banco Múltiplo. Os custos desses Centros (de Custos e Resultado) são adicionados nos acumuladores de custos (*cost pools*) dos Centros de Resultados (banco comercial). A acumulação dos custos nos centros de resultado encerra a fase do primeiro estágio.

No segundo estágio, com o uso de um único direcionador de custo (*cost driver*), MOD, os custos são alocados aos produtos. A escolha de apenas um direcionador de custo é para facilitar comparações com outros métodos.

Na alocação dos custos dos Centros de Custos aos usuários dos seus serviços usa-se, em cada centro de custos, pelo menos um direcionador específico (primeiro estágio), conforme abaixo:

- Recursos Humanos -> Número de funcionários;
- Processamento de Dados -> Horas de recursos utilizados; e
- Fiscal e Contábil -> Número de lançamentos efetuados.

Estamos supondo que a contabilidade de custo esteja integrada à contabilidade financeira e faz parte do banco de dados corporativo. Na contabilidade de custo são extraídos os dados que são necessários para a apuração dos custos, isto é, são extraídos os dados financeiros da contabilidade financeira e os dados quantitativos dos

sistemas que controlam os produtos e outros sistemas auxiliares.

Conforme já descrito, estamos usando o direcionador de custo mão-de-obra aplicado aos produtos, para facilitar comparações com os sistemas de custeio em uso.

No banco comercial encontramos três atividades macros, que são a atividades no caixa, atividades fora do caixa e atividades de serviços internos e suporte. O tempo de mão-de-obra aplicada por produto por atividade é usado para a apuração dos custos.

No caso dos bancos que possuem diversos órgãos/agências espalhados pelo país, a apuração dos custos pode ser feitas a nível geral e regional. Em nível geral, é somado o total do tempo por produto, e, em nível regional, o custo é apurado por atividade, sendo o custo unitário composto pela soma dos três valores (atividade, tempo e produto).

Para distribuir o custo total do banco por produto, e também em nível regional, é utilizado como direcionador o percentual de horas de MOD consumidas por produto (em nível total do Banco).

O cálculo do custo regionalizado dos custos unitários dos produtos bancários fornecerá maior poder de competição de mercado para bancos que queiram competir em mercados globais (nestes mercados a ação é local, respeitando o objetivo organizacional). A vantagem competitiva será alcançada pelo custo, que tem o potencial de permitir ações locais na tomada de decisões.

Com o método de custeio ABC acaba a clássica divisão de custo e despesa, tudo passa a ser gasto organizacional (ou consumo de recursos), que deve ser canalizado para as áreas que trazem contribuição de valor para o produto. Essa contribuição significa que a organização só aplica os seus recursos nas atividades que lhe dão vantagem competitiva, isto é, naquelas que melhoram a sua eficiência para alcançarem a eficácia desejada.

O custeio ABC tem tudo para ser ideal para bancos, pois não identifica produtos e sim órgãos de responsabilidade (que podem ser facilmente subdivididos em atividades), e os recursos consumidos dos bancos estão voltados para a estrutura montada e não para a produção deste ou daquele produto. Outro ponto importante é o dinamismo da mão-de-obra bancária, que atua em todos os produtos na mesma linha de produção.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O avanço tecnológico e a necessidade de uma atuação globalizada no final do segundo milênio, onde as regras de mercado são delineadas pela qualidade dos produtos e pela satisfação dos clientes, força as Instituições Financeiras a reverem a sua forma de atuação e de participação no mercado, avaliarem suas eficiências, a fim de atingirem a eficácia que o sistema exige.

Nesse contexto, é fundamental, para a condução dos negócios em bancos, o aprimoramento das técnicas de gestão, revisão dos sistemas de custos e a busca de novos mercados.

O sistema de Custeio Baseado em Atividades é um método que identifica as atividades essenciais e aquelas desnecessárias para os produtos. No ABC, o custo almejado é o custo-meta, que lhe permite definir e conquistar a fatia de mercado desejada, além de permitir calcular e controlar o melhor custo do produto, para integrar o planejamento estratégico com o sistema de custo gerencial.

O sistema ABC melhora a forma de alocação dos custos indiretos aos produtos, fornecendo mais precisão para as decisões de longo prazo. Isso se deve porque o ABC utiliza mais direcionadores de custos (*cost driver*) nos CIFs que os sistemas tradicionais.

O sistema de Custo ABC tornou-se, com o tempo, por suas características (entre as quais destaca-se a determinação das taxas segundo as quais os recursos da empresa são consumidos por suas atividades), um poderoso

suporte e uma nova técnica de controle e administração de custos.

Em resumo, o método de Custeio Baseado em Atividades se encaixa às características das Instituições Financeiras, haja visto que os bancos não possuem estoques, só produzem quando o cliente demanda o produto (produção puxada) em função de ter qualidade, garantias e bom atendimento.

Como sugestão, faço o convite à adoção do sistema de Custo Baseado em Atividades aos diversos bancos brasileiros e também a realização de pesquisas, com novas abordagens, em cima de custos bancários, já que é um tema tão pouco explorado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. Uma Crítica do Sistema ABC - Activity Based Costing. IOB - Informações Objetivas (Pasta Temática Contábil e Balanços). São Paulo, AnoXXVIII, n° 39, p. 327-319, 5ª Semana de Setembro de 1994.

DANTAS, Wagner Viana. Custos Bancários Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994.

DUTRA, René Gomes. Custos: Uma Abordagem Prática. 3ª Edição Adaptada a Nova Constituição, São Paulo, Editora Atlas, 1992.

FLORENTINO, Américo M. Custos: Princípios, Cálculo e contabilização. 12ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1988.

FRANCO, Bernardo de Souza. Os Bancos do Brasil. 2ª Edição, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1984.

GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. Custos Bancários, Introduzindo o Sistema de Custos Baseado em

Atividades (ABC): Um Caso Prático. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994.

HASTINGS, David F. Sistemas de Custos Bancários: Conceituação, Montagem e Uso. 1ª Edição, São Paulo, IBCB, 1986.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). O Elemento Humano: O Desafio na Modernização dos Sistemas de Custos. São Paulo, Ano XXVIII, nº 22, p. 194, 1ª semana de Junho de 1994.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). O Sistema de Custeio por Atividade - Sistema ABC. São Paulo, Ano XXVIII, nº 11, p. 81-77, 3ª Semana de Março de 1994.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). Alguns Conceitos e Procedimentos Fundamentais do Sistema de Custeio ABC. São Paulo, Ano XXIX, nº 01, p. 9-5, 1ª Semana de Janeiro de 1995.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). O Custeio Por Atividade (Custeio ABC) nas Áreas Administrativas e Empresas de Prestação de Serviço. São Paulo, Ano XXIX, nº 19, p. 176-174, 2ª Semana de Maio de 1995.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS). As Bases de Um Sistema de Contabilidade de Custo por Atividade. São Paulo, Ano XXIX, n° 34, p. 311-309, 4ª Semana de de Agosto de 1995.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS). ABC e ABM. São Paulo, Ano XXIX, n° 49, p. 448-447, 1ª Semana de Dezembro de 1995.

IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS). Custeio Por Atividade - Exemplo Prático de Implantação em Uma Empresa Comercial. São Paulo, Ano XXX, n° 15, p. 149-146, 2ª Semana de Abril de 1996.

LAMY, Roberto. Custo de Produtos e Serviços Bancários. 1ª Edição, São Paulo, Unibanco Editora e Publicidade e Gráfica LTDA, 1987.

LEONE, George S. G. Custos - Planejamento, Implementação e Controle. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1989.

MARQUES, Jose Augusto Veiga da Costa. Sistema de Custos com Base em Atividades - Uma Evolução das Filosofias de Produção e de Contabilidade. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n° 6, p. 20-32, Novembro/Dezembro de 1994.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1985.

MUCCILLO NETO, João. Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Métodos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1989.

NAKAGAWA, Masayuki. Gestão Estratégica de Custos. Conceitos, Sistemas e Implementação - JIT/TQC. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1993.

OLIVEIRA, Hilamar Voigt de . Mensuração das Atividades Empresariais: Custeio Baseado em Atividades X Método da Unidade de Esforço de Produção. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, v. 25, nº 84, p. 31-39, Janeiro/Março de 1996.

PASSOS, Carlos de Faro. Estrutura Financeira e Desenvolvimento. O Caso do Brasil. 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1973.

PELÁEZ, Carlos Manuel e SZIGAN, Wilson. História Monetária do Brasil. 2ª Edição, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981.

RICCIO, Edson Luiz e GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. O Sistema de Custos Baseado em Atividades (ABC)

Aplicados a Bancos. Revista Brasileira de Contabilidade. São Paulo, v. 24, n° 94, p. 74-81, Julho/Agosto de 1995.

ROCHA, Welington. Custeio Baseado em Atividades: Mitos, Falácias e Possíveis Verdades. Revista Brasileira de Contabilidade. São Paulo, Ano XXIV, n° 91, Janeiro/Fevereiro de 1995.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 15ª Edição, Petrópolis, Editora Vozes, 1986.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 14ª Edição, São Paulo, Editora Autores Associados, 1986.

SOUZA, Vasco. Custos da Atividade Financeira, Revista Rumos do Desenvolvimento, Mar-Abr/1977.

WATERHOUSE, Prince. Custos Como Ferramenta Gerencial. Conselho Regional de Contabilidade (SP). 8ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1995.