
Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários

*Eder Oliveira Abensur
Israel Brunstein*

A intensificação das propostas de atendimento ao cliente pelas instituições financeiras desencadou um processo de grandes investimentos em alternativas de teleprocessamento baseadas na premissa de redução de custos, ou seja, de que as transações convencionalmente realizadas com a intervenção humana teriam seus custos diminuídos quando migradas para uma plataforma eletrônica.

As razões para essa decisão pareciam razoáveis:

- o conceito de auto-atendimento (caixas eletrônicos, sistemas *home-banking*, *Internet*) inclui o cliente como mão-de-obra no processo de disponibilização dos serviços. Para as instituições financeiras, essa mão-de-obra cliente é gratuita e substituiria, parcialmente, o funcionário tradicional de atendimento;
- os recursos eletrônicos de atendimento proporcionam capacidade muitas vezes superior à do atendimento humano: milhares de transações contra cerca de 300 transações de um caixa humano por dia;
- implantou-se o paradigma de que os serviços prestados por meio eletrônico são mais baratos e que todo investimento para sua instalação é autojustificado.

Os dois primeiros itens são contundentes, mas o último converge para questão fundamental. Qual o custo de uma transação feita por meio eletrônico? Qual(is) o(s) ponto(s) de equilíbrio que justifica(m) sua operacionalidade?

A proposta, neste artigo, é responder a essas questões por meio da elaboração de um método de custeio apropriado às características de serviços baseados em alta tecnologia. Os métodos de custeio clássicos aplicáveis ao setor bancário (absorção, custeio direto, custeio padrão) e o método ABC (*Activity Based Costing*) são criticados e avaliados para sua utilização nas plataformas em que há predominância dos custos indiretos e quando existe dificuldade de associação dos custos aos serviços prestados.

Tendo por base essa análise, construiu-se um modelo de custeio próprio com a finalidade de ser uma ferramenta para a gestão administrativa desses novos canais de atendimento por meio eletrônico.

Recebido em abril/98
2ª versão em fevereiro/99

Eder Oliveira Abensur é Engenheiro de Produção e Mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 818-5399
E-mail: eabensur@zaz.com.br

Israel Brunstein é Professor Titular e Chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Membro do Conselho Curador da Fundação Carlos Alberto Vanzolini.
Fax: (011) 818-5399
E-mail: brunstei@usp.br

A pretensão é desenvolver subsídios, circunscritos à área de interesse, para induzir a escolha de um adequado sistema de custeio gerencial. Na rota de desenvolvimento dessa metodologia de custeio alguns conceitos foram revistos e outros criados. Destacam-se, dentre eles, os abordados a seguir.

- **Conceito de custos bancários**

A compreensão dos custos bancários é derivada de uma analogia com os custos industriais. A própria origem da contabilidade de custos molda seus conceitos para o ambiente industrial, cuja principal preocupação é a demonstração das principais ocorrências no chão de fábrica. A imprecisa fronteira de definição do que é um produto ou um serviço bancário, a transição de serviços em produtos bancários, as dificuldades de associação dos custos com os serviços e o caráter de prontidão de toda a estrutura a serviço do cliente fazem necessárias algumas adaptações na leitura do conceito industrial para o âmbito de serviços. A estrutura bancária disponível ao cliente já oferece os serviços em caráter instantâneo, quando solicitados, não se enquadrando na configuração de linha de produção industrial e, portanto, já tendo os custos incorridos dentro de um processo de linha de montagem fictícia. Embora com características distintas, os conceitos de custos industriais podem ser usados no âmbito de serviços, resguardados alguns cuidados no tratamento das questões de estoques e de utilização da capacidade produtiva.

- **Conceito de capacidade de serviços eletrônicos**
No campo da administração da capacidade de equipamentos de auto-atendimento, o conceito clássico industrial de unidades produzidas por período de tempo passa por uma revisão determinada pela participação de um funcionário de habilidades ergonômicas diferenciadas: o cliente. A noção de capacidade para os serviços oferecidos caracteriza-se por dimensionamento através dos picos de demanda e administração baseada em conceitos estatísticos. O conceito de capacidade normal de atendimento torna-se imprescindível para a determinação dos custos unitários dos serviços eletrônicos.

- **Depreciação de equipamentos de auto-atendimento**
A condição dos equipamentos de teleprocessamento de dados faz com que as causas funcionais relacionadas à inadequação e ao obsolescimento sejam avaliadas de forma preponderante no cálculo da depreciação. A rápida evolução tecnológica em ciclos cada vez mais curtos de tempo reduz a vida útil desses equipamentos, diminuindo também o valor residual e as oportunidades de reciclagem em mercados secundários. A escolha do método que melhor represente as tendências de uso, vida útil, desgaste e impacto tecnológico tem peso relevante na formação dos custos dos serviços eletrônicos.

- **Crítérios de separação de recursos compartilhados**

Os recursos de telecomunicação (linhas telefônicas, linhas dedicadas, servidores), processamento de dados (CPU, espaço em disco), energia, espaço físico e outros são compartilhados e usados na oferta de diferentes serviços bancários. Por causa de restrições físicas e operacionais, faz-se necessária a utilização de critérios de separação desses recursos comuns, com base na experiência e no bom senso crítico desenvolvidos durante a elaboração da pesquisa. Faz-se necessária, também, a criação de sistemas diferenciados de apuração de transações realizadas em ambiente tradicional (agência bancária) e em ambientes virtuais (caixas eletrônicos, *home-banking*), bem como a utilização de critérios de uso efetivo para a rede de transmissão de dados por linhas dedicadas.

AVALIAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE CUSTEIO APLICADAS AO SETOR BANCÁRIO

Por intermédio da avaliação das principais metodologias aplicáveis ao setor bancário é possível construir uma estrutura conceitual atualizada e em conformidade com as características dos serviços bancários realizados por meio eletrônico (ATM, *home-banking*, *Internet*).

Qual o custo de uma transação feita por meio eletrônico? Qual(is) o(s) ponto(s) de equilíbrio que justifica(m) sua operacionalidade?

O prévio entendimento das metodologias de custeio, em prática, por si só não permite desenvolver um bom sistema de custeio para a avaliação dos custos finais dos produtos e serviços resultantes de seu processo produtivo. Alto e detalhado conhecimento de seu processo, origens e formas adequadas de apropriação de gastos, bem como noções elementares de custos, são necessários, mas não suficientes, para a elaboração de um sistema de custeio com resultados práticos e utilizáveis.

Segundo Martins (1979), "custo é todo o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O custo também é um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou a execução de um serviço".

É possível separar, na atual conjuntura financeira, três esferas de classificação de custos bancários: serviços, margem financeira e administrativo. Neste trabalho aborda-se a primeira delas, fazendo referências às outras duas como consultivas ao aprimoramento do conceito de custos de serviços bancários.

Em geral, os serviços bancários são confundidos e resumidos ao elenco de itens listados nas tabelas de tarifação exibidas nas agências bancárias. No entanto, muitos dos serviços bancários não estão apresentados ou não são tarifados pelos bancos. O aumento de importância da tarifação de serviços é recente e está diretamente relacionado com a queda da receita de margem financeira obtida por meio da redução da inflação.

Os quatro métodos de custeio destacados a seguir são consagrados na literatura e amplamente utilizados, excetuando-se o custeio ABC, por todos os agentes econômicos como ferramentas de gestão administrativa. Cada método apresenta um valor diferente para o custo do serviço analisado, mas todos os valores são aceitáveis se obtidos dentro das normas de cada método.

Custeio por absorção

Este método é derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos (competência, custo histórico, consistência, conservadorismo, materialidade), consistindo na apropriação de todos os custos de produção (e somente os custos de produção) aos produtos.

Assim, deve ser clara a distinção entre os custos de produção e as despesas das áreas administrativa e de vendas. Os custos indiretos de fabricação são alocados aos produtos por critérios baseados em volume de produção ou custos de mão-de-obra e matéria-prima ou ambos (custos primários).

O **custeio por absorção** é adotado para fins de Balanço Patrimonial, sendo exigido pela auditoria externa para a Demonstração de Resultados. O Fisco também o utiliza em larga escala para a avaliação do Lucro Fiscal. No entanto, apresenta dificuldades de uso como instrumento gerencial.

Custeio direto (variável)

Este método concentra-se na separação dos custos em fixos, que se mantêm estáveis perante as oscilações de produção dentro de um intervalo de tempo, e variáveis, que variam proporcionalmente às oscilações de produção.

Trata-se de alternativa de maior aplicação gerencial, uma vez que a estrutura produtiva instalada (embutida nos custos fixos) não apresenta alterações em curto prazo. Portanto, em curto prazo, procura-se atingir uma margem de contribuição baseada nos custos variáveis, representada pela diferença entre o preço de venda do produto e os seus custos e despesas variáveis.

Como só os custos variáveis são alocados aos produtos, os fixos são separados como despesas do período, sendo descarregados diretamente no Resultado. Assim, há uma subestimação dos estoques em relação ao custeio por absorção.

Outra característica do método é a periodicidade, ou seja, apreciam-se custos e despesas em determinado período, já que os custos fixos são irrelevantes no curto prazo.

O **custeio direto** ganhou notoriedade na gestão de empresas, por ser a maioria das decisões gerenciais de curto prazo, ligadas geralmente às contratações e demissões da mão-de-obra e à compra de matéria-prima.

Nos bancos, no entanto, há grande concentração de custos fixos associados à estrutura instalada, fazendo diminuir a importância da apreciação desse método. Em particular, a área da instituição analisada, e envolvida com serviços bancários por meio eletrônico, apresenta composição de custos fixos, variáveis, diretos e indiretos conforme consta no gráfico 1. Outro ponto relaciona-se ao fato de, nos bancos, as despesas serem sempre por período, independentemente do método analisado.

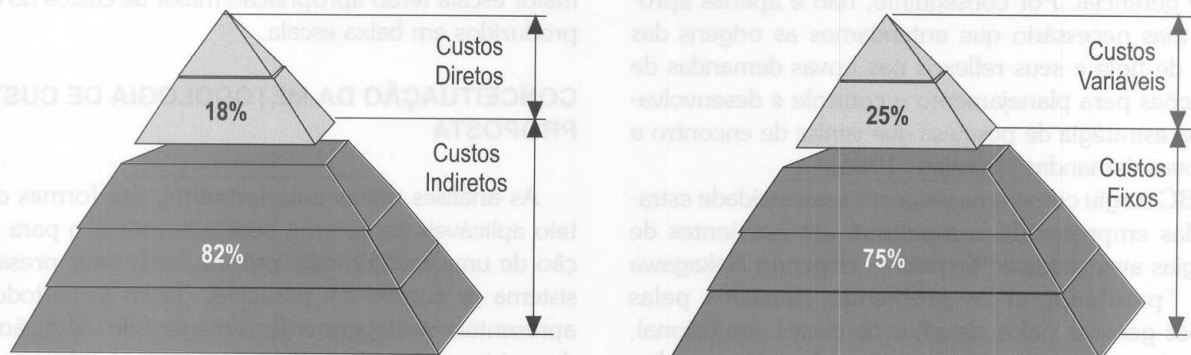


Gráfico 1: Composição de Custos Fixos, Variáveis, Diretos e Indiretos da Área de Prestação de Serviços Bancários por Meio Eletrônico

Custeio padrão

Custeio padrão é o custo estimado de determinado produto, a princípio por padrões técnicos de produção, como a meta a ser atingida quando da produção do mesmo. Engloba custos de mão-de-obra, matérias-primas e custos indiretos de fabricação, necessitando de acompanhamento permanente para os ajustes que se fizerem necessários. Suas principais vantagens são:

- eficácia por longo período de tempo;
- estabilidade dos custos dos produtos semelhantes enquanto durar a validade do custo padrão;
- utilidade para a medição da eficiência do processo produtivo.

Segundo Martins (1979), "o custo-padrão é mais uma técnica auxiliar do que uma forma de contabilização de custos, sendo, portanto, utilizável com qualquer outro método".

Para a sua implantação são necessários estudos técnicos que estabeleçam relações de consumo de recursos por produto em bases experimentais, ou seja, utilizam-se médias de consumo por meio de amostras de produtos e materiais. O custo padrão necessita da atuação conjunta da Engenharia de Produção e da Contabilidade de Custo.

Custeio ABC (*activity based costing*)

"Os desafios do ambiente competitivo dos anos 80 deveriam nos levar a reexaminar nossos sistemas tradicionais de contabilidade de custos e controle gerencial. Virtualmente, todas as práticas empregadas pelas empresas de hoje e explicadas nos livros-textos de contabilidade de custos foram desenvolvidas por volta de 1925. A despeito das consideráveis mudanças na natureza das organizações e nas dimensões da competição durante os últimos 60 anos, tem havido muito pouca inovação no desenho e na implementação dos sistemas de contabilidade de custos e controle gerencial. Por conseguinte, não é apenas apropriado, mas necessário que entendamos as origens das práticas de hoje e seus reflexos nas novas demandas de informações para planejamento e controle e desenvolvamos uma estratégia de pesquisa que venha de encontro a essas novas demandas" (Kaplan, 1986).

O ABC surgiu como uma resposta à necessidade estratégica das empresas de competirem em ambientes de tecnologias avançadas de produção. Segundo Nakagawa (1991), "para superar os problemas causados pelas distorções geradas pelos sistemas de custeio tradicional, tem surgido, recentemente, um sistema de custeio conhecido como 'ABC' (*Activity-Based Costing*), ou seja, custeio baseado em atividades, que é considerado a espinha dorsal do CMS (*Cost Management System*)".

O método de **custeio ABC** foi concebido para decisões que englobam todo o ciclo de vida do produto, ampliando a cadeia de custos envolvida, indo desde a compra de materiais, passando pelo processo e pela elaboração do produto e seguindo-o até o cliente. Segundo Gouveia (1994), "o método de custeio ABC pode ser definido como o método de custeio por absorção ampliado, segregado por atividades relacionadas ao produto, que principia e se encerra no desejo do consumidor".

O sistema ABC conceitua que os causadores de custos são as atividades e não os produtos ou os clientes que os demandam. As atividades são as ações necessárias para que se atinjam os objetivos das funções.

As possibilidades de viabilização dos equipamentos de auto-atendimento aumentam à medida que são adotadas alternativas de compartilhamento e terceirização de atividades não-essenciais à empresa.

Esse novo enfoque admite a existência de áreas consumidoras de recursos que, por sua vez, são consumidos ou repassados aos produtos-destino. Aqui, os recursos englobam os clássicos conceitos de mão-de-obra, materiais e custos indiretos de fabricação.

O repasse desses recursos é realizado por meio de direcionadores de custos que fazem a comunicação entre os centros de custos e o produto, o serviço ou o cliente. Portanto, cada atividade deverá ter um direcionador apropriado.

Em serviços eletrônicos feitos em bancos tem-se a predominância dos custos indiretos sobre os diretos. O método ABC utiliza-se de alocações mais detalhadas para os custos indiretos de fabricação, ao contrário dos métodos tradicionais que utilizam como base de rateio os volumes produzidos, a mão-de-obra empregada ou os materiais consumidos. Conseqüentemente, os produtos feitos em maior escala terão apropriação maior de custos do que os produzidos em baixa escala.

CONCEITUAÇÃO DA METODOLOGIA DE CUSTEIO PROPOSTA

As análises, feitas anteriormente, das formas de custeio aplicáveis ao sistema bancário apontam para a adoção de uma metodologia própria, sem estar presa a um sistema de custeio em particular. Todas as metodologias apresentam vantagens e desvantagens de utilização quando restritas à área de análise: serviços bancários por meios eletrônicos.

Conforme definição inicialmente adotada, o propósito da metodologia aqui proposta é a constituição de uma

ferramenta gerencial que permita auxiliar os gestores de negócios em suas tomadas de decisão, na busca permanente de otimização dos resultados, busca essa integrada ao grau de conhecimento e à experimentação de seu processo, bem como à situação de competitividade de seu mercado.

O método proposto não se enquadra em qualquer um dos mencionados anteriormente, mas apresenta maior grau de proximidade com o **custeio ABC** devido:

- à permissão de avaliação do custo e da forma de processamento dos serviços por meio da análise das atividades básicas envolvidas;
- à elevação do grau de conhecimento e gestão dos processos pela avaliação das atividades que agregam ou não valor aos serviços prestados;
- à permissão de melhor administração dos serviços prestados, pois identifica recursos e direcionadores de custos próprios de atividades diferentes circunscritas a uma mesma área de responsabilidade;
- ao reconhecimento da importância e à necessidade de melhor distribuição dos custos fixos bancários aos produtos e serviços prestados;
- ao aumento da cadeia de valores envolvida no processo de formação dos serviços prestados ao cliente;
- à permissão para desenvolver maneiras adequadas de formação de preços de serviços internos e externos em ambiente no qual há predominância da diversidade de produtos e serviços aliada aos altos volumes de produção.

As características intrínsecas ao ambiente analisado determinam a exclusão total ou parcial de algumas das metodologias apresentadas. O custeio direto, por exemplo, não apropria os custos fixos aos produtos, estando em oposição ao alto grau de participação desses custos nos serviços eletrônicos em bancos. A característica de periodicidade desse método perde relevância na medida em que todas as despesas bancárias são por período.

Opondo-se à diretriz principal do ABC, os custos foram agregados sob a rubrica de variáveis de custeio. Essa decisão levou em conta a dificuldade prática de levantar-se dados e informações e contabilizá-los sob a forma de atividades.

Essas variáveis foram identificadas ao longo da pesquisa como conseqüência da ampliação da cadeia dos serviços eletrônicos oferecidos. Regras de formação de custos foram criadas à medida que aumentou o conhecimento sobre seu comportamento, facilitando a utilização do custeio padrão para a apuração dos dados disponíveis. No quadro a seguir consta um resumo sobre o assunto.

ESTUDO DE CASO

A organização pesquisada é uma das maiores instituições do sistema financeiro privado nacional, com alto grau

Sistema de Apuração de Custos de Serviços Bancários por Meio Eletrônico

| Variável de Custeio | Forma de Apropriação | Forma de Apuração | Periodicidade |
|----------------------------|----------------------|-------------------|---------------|
| Materiais | ABC | Padrão | Mensal |
| Energia | ABC | Padrão | Mensal |
| Assistência Técnica | ABC | Padrão | Mensal |
| Manutenção <i>Software</i> | ABC | Padrão | Mensal |
| Mão-de-Obra | ABC | Efetivo | Mensal |
| Telecomunicações | ABC | Padrão | Mensal |
| Processamento de Dados | ABC | Padrão | Mensal |
| Áreas de Suporte | ABC | Padrão | Mensal |

de automação bancária implantada. O estudo desenvolvido teve início em junho de 1994 contemplando, especificamente, as transações bancárias (saque, consulta, transferências) realizadas nas máquinas ATM (*Automatic Teller Machine* ou caixa eletrônico) das agências de auto-atendimento da rede varejista e do sistema *home-banking* (transações feitas via *modem* por computador).

A proximidade e o envolvimento profissional do autor com o tema da pesquisa contribuíram para a coleta de dados práticos e reais para o estudo de caso. Essa análise possibilita ampliar e avaliar o alcance da proposta em campo razoável de conclusões. Os dados coletados para a aplicação da metodologia compreenderam, propositadamente, o período entre dezembro de 1994 e novembro de 1995, visando à proteção e ao sigilo da empresa.

Apresentação dos resultados

Cada variável de custeio foi desenvolvida dentro dos ambientes analisados, agências de auto-atendimento e *home-banking*, por meio de um modelo informatizado de simulação dos dados que permitiu os resultados apresentados nas tabelas 1 e 2.

O modelo de ponto de equilíbrio é amplamente utilizado por sua simplicidade de compreensão e aplicação gerencial, ocorrendo em muitos casos a associação dos seus resultados com as metas operacionais. Em ambos os casos analisados o comportamento da receita ficou restrito às possibilidades de tarifação oferecidas pela legislação vigente. As unidades apropriadas para análise são: transações para os caixas eletrônicos e clientes ativos para o *home-banking*. Os gráficos 2 e 3 mostram os respectivos pontos de equilíbrio.

Tabela 1

Custos Médios Mensais das Transações do Sistema Home-Banking

| Variável | Custos (R\$) |
|---|------------------|
| Processamento de Dados | 322.692 |
| Depreciação | 41.013 |
| Subtotal Custos Diretos | 363.705 |
| Diretoria | 15.419 |
| Qualidade | 13.277 |
| Controles Internos | 14.616 |
| Manutenção e Licença de <i>Software</i> | 92.655 |
| Projetos | 55.087 |
| Produto e Desenvolvimento de Mercado | 16.964 |
| Desenvolvimento Negócios | 197.767 |
| Transferência Eletrônica Fundos | 56.515 |
| Central de Atendimento | 80.900 |
| Subtotal Áreas de Suporte | 543.200 |
| Subtotal Despesas Alocadas | 14.450 |
| Total Custos (a) | 921.355 |
| Transações Efetuadas (b) | 1.467.328 |
| Custo Unitário (a/b) | 0,63 |
| Total Custos Diretos (c) | 363.705 |
| Custo Unitário Puro (c/b) | 0,25 |

CONCLUSÃO

O desenvolvimento da metodologia e seus resultados simulados a partir de dados reais colhidos durante três anos na empresa permitem várias contribuições ao entendimento dos serviços virtuais oferecidos pelas instituições financeiras.

No período analisado, os volumes registrados dos serviços oferecidos por equipamentos de auto-atendimento (ATM, *cash dispenser*) foram incapazes de auto-sustentarem-se pela simples cobrança de tarifa sobre as transações tarifáveis. As atuais tarifas estabelecidas mal cobrem os custos, sendo que as instituições entendem essa operação como uma conveniência dada ao cliente.

As instituições financeiras são, simultaneamente, fornecedores primários e intermediários no repasse de custos de seus serviços virtuais aos clientes. Seus investimentos em infra-estrutura tecnológica própria são incorporados às tarifas bancárias como fonte primária de custos. No entanto, a baixa eficiência das infra-estruturas de tele-

Tabela 2

Custos Médios das Transações por Tipo de Equipamento — Junho 1996

| Variável | Equipamento | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|
| | ATM A | ATM B | CASH |
| Mão-de-Obra Direta | 14.965 | 14.342 | 193.299 |
| Energia | 2.281 | 2.186 | 29.462 |
| Processamento de Dados | 2.985 | 2.880 | 26.119 |
| Assistência Técnica | 7.389 | 8.602 | 71.009 |
| Manutenção <i>Software</i> | 742 | 711 | 15.197 |
| Material de Consumo | 13.072 | 15.176 | 114.375 |
| Telecomunicação | 7.892 | 7.615 | 69.057 |
| Depreciação | 8.227 | 7.885 | 162.071 |
| Subtotal Custos Diretos | 57.553 | 59.397 | 680.589 |
| Subtotal Áreas de Suporte | 18.841 | 18.056 | 243.365 |
| Administração de RH | 182 | 174 | 2.354 |
| Administração Predial | 149 | 142 | 1.926 |
| Auditoria | 66 | 63 | 856 |
| Administração de Contratos | 66 | 63 | 856 |
| Escritório Jurídico | 49 | 47 | 642 |
| Alta Administração | 39 | 38 | 513 |
| Suprimentos | 46 | 44 | 599 |
| Desenvolvimento de Sistemas | 613 | 587 | 7.921 |
| Transporte de Valores | 13.752 | 13.270 | 120.328 |
| Horas Extras | 72 | 69 | 935 |
| Total Custos (a) | 91.432 | 91.955 | 1.060.889 |
| Transações Efetuadas (b) | 103.637 | 100.000 | 906.803 |
| Custo Unitário (a/b) | 0,88 | 0,92 | 1,17 |
| Capacidade Normal (c) | 86.280 | 82.685 | 1.114.450 |
| Custo Unitário (a/c) | 1,06 | 1,11 | 0,95 |

comunicação e energia elétrica, os encargos sociais básicos impostos pela legislação sobre a remuneração dos funcionários e o custo das horas extras agem como restrições competitivas aos bancos, tornando-os meros intermediários no repasse desses custos ao cliente e inviabilizando a sua competitividade tarifária em nível internacional.

A essa parcela relevante dos custos (19% dos custos totais e 30% dos custos diretos nos *cash dispenser*), sobre a qual os bancos não têm controle, dá-se o nome de **Custo Brasil**.

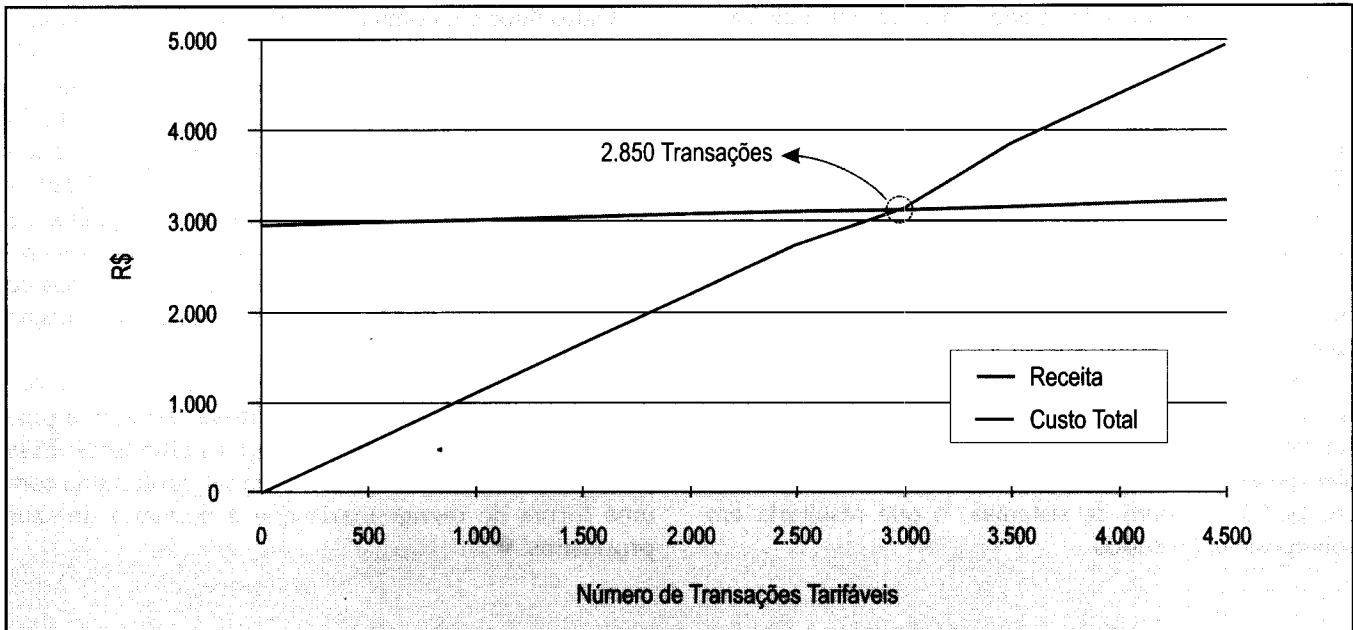


Gráfico 2: Análise do Ponto de Equilíbrio de Transações de um Cash Dispenser

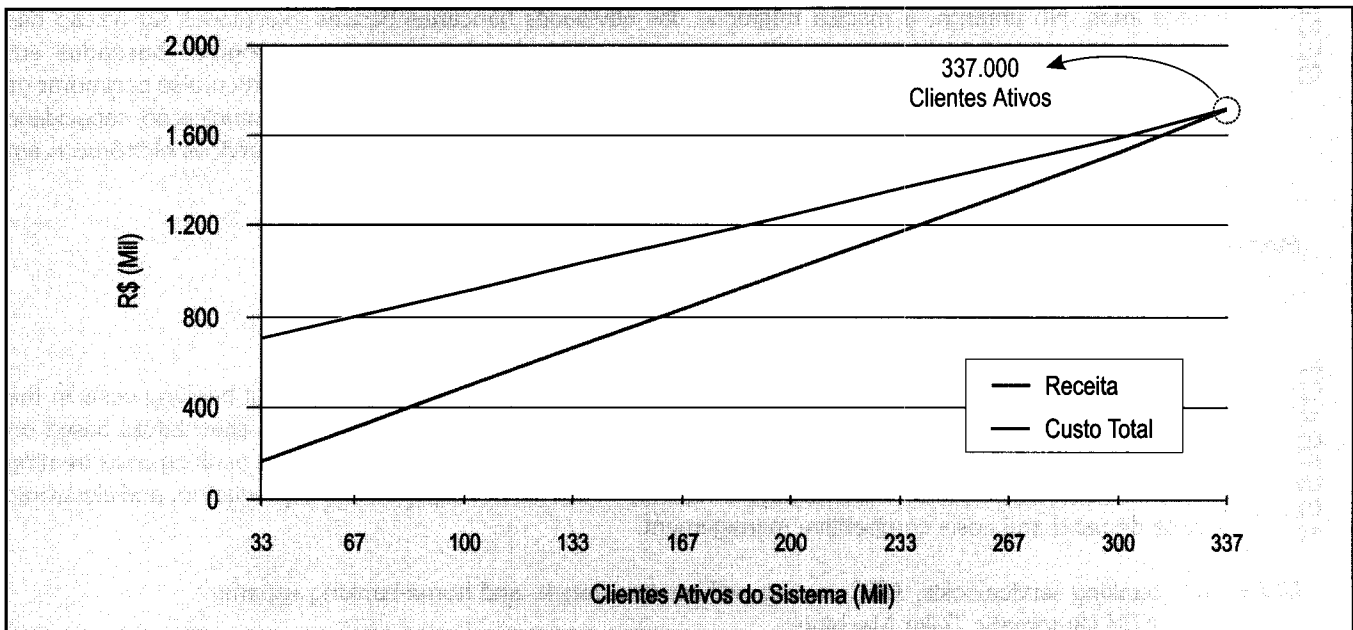


Gráfico 3: Análise do Ponto de Equilíbrio de Clientes Ativos no Sistema Home-Banking

O desenvolvimento de medidas de capacidade para os equipamentos de auto-atendimento por meio de análise estatística revela, para o período analisado, a ocorrência de um custo de ociosidade da ordem de 40% em virtude de sua subutilização. Isso reforça a necessidade de busca de novas alternativas de ganho de escala desses equipamentos, além de demonstrar que a incidência maior dos custos está no projeto que dimensiona os recursos de processamento de dados e telecomunicação, restando

poucas opções de redução de custos durante a fase operacional.

As possibilidades de viabilização dos equipamentos de auto-atendimento aumentam à medida que são adotadas alternativas de compartilhamento e terceirização de atividades não-essenciais à empresa. A manutenção de canais alternativos de prestação de serviços virtuais semelhantes é salutar do ponto de vista da competitividade interna. No entanto, a plena redução de custos só existirá quando ocor-

rer a eliminação do canal menos eficiente, evitando-se a sobreposição de custos.

A possibilidade de equilíbrio em 337 mil clientes ativos no *home-banking* era três vezes superior ao número de clientes ativos à época do estudo. A despeito de menor relação absoluta de custos, as possibilidades de ganhos com receita são limitadas. A maior restrição refere-se à base de transações possíveis de tarifação. Enquanto nos equipamentos de auto-atendimento essa relação alcança 50%, no sistema *home-banking* (80% das transações são de consulta) ela não ultrapassa 9% (DOC). Em termos estratégicos, a *Internet* parece ser a sucessora tecnológica natural do canal *home-banking*. Contudo, a transição deve ser feita com cautela, evitando-se a existência de várias alternativas de comunicação ao cliente, via *Internet*, sem um padrão comum de sistemas, o que resultaria em sobreposição de custos.

Outro fator em comum nos sistemas virtuais é a difícil tarefa de avaliar sua viabilidade por meio dos tradicionais conceitos de análise de investimentos. Normalmente, os impactos restringem-se aos limites tangíveis do projeto, às vezes não sendo mensuráveis as suas implicações para a instituição como um todo, em aspectos como qualidade e produtividade. Ambos os projetos trouxeram ganhos na redução de mão-de-obra nas agências de varejo e incrementos de qualidade no atendimento ao cliente, mas de difícil mensuração devido às outras ações de automação realizadas simultaneamente.

A metodologia desenvolvida propõe uma visão inédita sobre o custeio de serviços virtuais, abrindo a possibilidade de gestão gerencial sobre as atividades. Essa possibilidade, entretanto, não deve ser confundida com uma forma de reengenharia que a desviaria de seus propósitos. ♦

RESUMO

Na pesquisa aqui apresentada são abordados os custos bancários sob o vértice da prestação de serviços eletrônicos ao cliente. Dissertações e abordagens sobre o tema de custos bancários já existem na literatura há muitos anos. No entanto, a maciça migração das atividades bancárias básicas executadas no balcão das agências para pontos de auto-atendimento, por meio de alternativas tecnológicas baseadas em teleprocessamento, faz surgir novos desafios às instituições financeiras. Neste estudo procura-se aprimorar os sistemas de custeio dos bancos, infiltrando-se em temas relacionados a informática, telecomunicação, capacidade e ociosidade de equipamentos de prestação de serviços, depreciação, demanda de serviços eletrônicos em horário de maior movimento e análise competitiva de custos.

Palavras-chave: custos bancários, custeio ABC, agências de auto-atendimento bancário, sistemas *home-banking*, ATM (*Automatic Teller Machine*).

ABSTRACT

This research is about electronic self-service costs. There are many dissertations about banking costs in the literature, however the recently increase of basic banking activities by technological alternatives based on teleprocessing are new challenges to financial institutions. This study intends to improve banking costs treating subjects as: informatics, telecommunications, capacity of self-service equipments, depreciation, and electronic service demand and costs competitive management.

Uniterms: banking service costs, ABC costing, self-service branch, and home-banking system, ATM (*Automatic Teller Machine*).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABENSUR, Eder Oliveira. *Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários*. São Paulo, 1998. 156 p. Dissertação (Mestrado) — Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. *Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): um caso prático*. São Paulo, 1994. 161 p. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- KAPLAN, Robert S. Must CIM be justified on faith alone? *Harvard Business Review*, p.67-77, mar./abr. 1986.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Atlas, 1979.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo, 1991. Tese (Livre-Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.