

IVONE VAZ DE LIMA

**ABC – MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE:
APLICABILIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada como requisito parcial para
Obtenção do título de especialista no Curso de
Pós - Graduação, do Curso de Especialização em
em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal
do Paraná - UFPR.

Professor Orientador: Josué Brisola

CURITIBA

2004

Felicidade é como uma bola, atrás da qual as pessoas correm. Mas, no momento de agarrá-la, dão-lhe um pontapé... para poderem continuar a correr atrás dela! Porque é nessa corrida que cada um se sente estimulado; é nessa busca, nesse empenho para alcançar o objetivo que se encontra a felicidade. Quando se acaba obtendo o que se desejava, vive-se, é claro, um momento de felicidade, mas imediatamente depois se sente um vazio: é preciso procurar outra coisa e nunca se está satisfeito. Então, o que é que você deve fazer? Coloque-se em busca do que está mais longe e é mais irrealizável: a perfeição, a imensidão, a eternidade; e pelo caminho encontrareis todo o resto: o conhecimento, a riqueza, o poder, o amor...

Omraam Mikhaël Aïvannahov

“Minha família” maiores responsáveis pelo alcance de mais uma etapa, sem eles, não seria possível seguir em frente, na incansável busca da felicidade.

AGRADECIMENTOS

Ao corpo docente deste Curso de Especialização, por ter proporcionado novos conhecimentos e até novas direções profissionais. Um obrigado especial ao coordenador Moisés Prates e professor Lauro Brito. Ao coordenador desta monografia, não só agradecimentos, mas meu eterno respeito.

Agradecimentos e saudades vão para os novos amigos conquistados e , não poderia deixar de lembrar com um carinho especial, pessoas que compartilharam, neste período, alegrias, tristezas e sorrisos, os quais marcaram uma amizade sincera, meu " muito obrigado" : Celso, Marcelo, Rute e Vânia.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Objetivo..... | 1 |
| 1.2 Justificativa..... | 2 |
| 1.3 Problematização..... | 4 |
| 1.4 Método de Pesquisa..... | 5 |
| 1.5 Estrutura do Trabalho..... | 6 |
| 1.6 Limitações do Trabalho..... | 8 |
| 2. EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS..... | 9 |
| 3. CONCEITUAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO ABC..... | 12 |
| 3.1 Características básicas dos processos de implantação do método de custeio ABC..... | 18 |
| 4. O ABC NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS..... | 24 |
| 5. EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DO ABC..... | 27 |
| 5.1 O ABC aplicado a um Banco..... | 27 |
| 5.2 O ABC aplicado a uma empresa de Assistência Técnica..... | 32 |
| 6. ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ABC..... | 39 |
| 6.1 Limitações dos sistemas tradicionais de custeio..... | 39 |
| 6.2 Vantagens do uso do ABC..... | 40 |
| 6.3 Vantagens do uso do ABC para os gestores..... | 42 |
| 6.4 Desvantagens do uso do ABC..... | 43 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 44 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 47 |

1 – INTRODUÇÃO

A presente monografia faz parte do Programa de Pós-Graduação, do curso de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná e apresenta o tema: “ Abordagens conceituais sobre a aplicabilidade do ABC nas empresas de serviços”.

1.1 – Objetivo

O objetivo da monografia apresentada no programa de especialização em Contabilidade e Finanças refere-se à análise do método de custeio ABC nas empresas prestadoras de serviços, especificamente sobre a possibilidade de avaliação e controle de seus custos, servindo como instrumento estratégico de gestão empresarial. Abordará conceitos sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC no setor de prestação de serviços, destacando seus aspectos essenciais, suas vantagens e desvantagens.

1.2 – Justificativa

No final do século XX apresenta um contexto econômico em que a proteção aos mercados nacionais, tais como as barreiras alfandegárias, tendem a diminuir, é o que se denomina mercado global. Forma-se uma nova base de competição para as organizações, indicando a necessidade de adaptação a esse novo contexto. As vantagens competitivas de uma organização podem se situar na vantagem de custo oferecida ou na

diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos, ou em ambos (RICCIO,1997).

O ABC surgiu como uma resposta á necessidade estratégica das empresas de competir em ambientes de tecnologia avançada de produção. Segundo NAKAGAWA (1991), para resolver os problemas originados pelas distorções provocadas pelos sistemas de custeio tradicional, tem surgido um sistema de custeio conhecido como ABC (Activity-Based Costing), ou seja, custeio baseado em atividades. O ABC é considerado como a base estrutural do ICMS (Cost Management System).

O método ABC vem ao encontro da necessidade de melhoria competitiva, pois pode ser uma das ferramentas a serem utilizadas pelas diferentes empresas para atuação mais eficiente, tanto em relação á diminuição dos custos, quanto á melhoria em qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por estas. Pode-se avaliar e controlar o custo dos serviços através de método de custeio baseado em atividades (ABC), para obter vantagem competitiva das empresas prestadoras de serviços, através das ferramentas oferecidas, agregando informações que podem reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

Escolheu-se focar a análise da aplicação do método ABC nas empresas de serviços porque estas apresentam atualmente a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) na maioria dos países. As empresas de serviços assumem papéis de interligação da cadeia de valores industriais , viabilizando o processo de criação de produtos para o cliente final. O Sistema de custos por atividades (ABC), aparece como

importante ferramenta para as empresas de serviços, pois permitem melhor entendimento das relações entre recursos, atividades/processos, serviços/produtos e clientes .

Os sistemas tradicionais de contabilidade de custos não são suficientes para suprir as necessidades do atual ambiente competitivo que demanda informações mais relevantes associadas a custos e desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes (KAPLAN 2000).

A gestão estratégica de custos, nasceu da necessidade de determinação de uma metodologia que pudesse refletir fielmente o que estava acontecendo com os custos das organizações. Apesar do avanço tecnológico rápido, da crescente busca de espaço no mercado, da competitividade acirrada, ainda há um grande número de empresas que não possuem uma sistemática para determinação de seus custos, muitas empresas obtém o preço de seus produtos ou serviços de maneira empírica.

Ao se analisar a equação $R = C + L$ (Receita = Custo + Lucro), observa-se que existia a prática de se adicionar ao custo apurado o lucro considerado justo, para a formação do preço final da venda. Eventuais desperdícios ou incorreções na devida apuração dos custos acostumavam ser repassadas para os preços de venda, transferindo-se para o cliente/consumidor. Atualmente devido á competitividade empresarial, tal pensamento fica totalmente restrito ao passado, os consumidores não aceitam que os desperdícios da empresa sejam repassados a eles, os mesmos exigem qualidade, eficiência e preço competitivo. Hoje a

determinação do preço de venda do produto ou do serviço, não pertence à empresa, e sim ao mercado. A empresa que não conhece com precisão os custos de seus produtos e serviços estão numa enorme desvantagem em relação aquelas que conhecem os custos que agregam valor ou não, podendo minimizar os custos para que o lucro desejado seja satisfeito. Este propósito não significa uma tarefa de reengenharia do processo, mas de constituição de um sistema permanente de gestão capaz de se autocorriger ao longo do ciclo de vida do produto ou serviço (COOGAN, 1998).

1.3 Problematização

As empresas prestadoras de serviços, com seus produtos diversificados, necessitam de um acompanhamento dos preços de venda, das alterações nos processos e eliminação dos desperdícios e de análises para redução de custos. Os empreendedores em parceria com seus colaboradores, estão despreparados e têm pouco conhecimento de como aplicar um método de custeio que satisfaça tais necessidades. O custeio ABC vem ao encontro destas necessidades, no entanto, exige, treinamento, dedicação, monitoramento e Constant revisão dos processos operacionais.

As empresas te dificuldades em mensurar suas atividades, o que é feito, quem deveria fazer, quando fazer, quanto custa e por quanto pode vender. Estas dificuldades geram, muitas vezes, aumentos nos custos, que são repassados para o consumidor final. A Administração dos custos geralmente está baseada em sistemas de custos tradicionais, ou mesmo

feita de forma empírica, baseada em fatos ocorridos no passado, perdendo a noção da sua missão no contexto global.

Com a implantação do custeio ABC nas empresas de serviços são definidos processos e métodos no sentido de resolver a demonstração dos custos, eliminando atividades que não agreguem valor aos serviços oferecidos, podendo auferir maior nível de eficiência e eficácia nas empresas.

1.4 Método de Pesquisa

Segundo MARKONI e LAKATOS (1999):

“Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata”

O trabalho proposto é uma bibliográfica ou de fontes secundárias, que abrange bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo: jornais, revistas, livros, monografias, teses. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com análises relevantes sobre o tema. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de caráter ex-post-facto, ou seja, está fundamentada em uma revisão bibliográfica de fatos ocorridos.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em capítulos conforme segue:

- **Capítulo 1:**

- * Introdução
- * Objetivo
- * Justificativa
- * Problematização
- * Método de pesquisa
- * Estrutura do trabalho
- * Limitações do trabalho

- **Capítulo 2: Empresas prestadoras de serviços**

- **Capítulo 3: Conceituação do sistema de custeio ABC**

3.1: Características básicas dos processos de implantação do método de custeio ABC

- **Capítulo 4: O ABC nas empresas de serviços**

- **Capítulo 5: Exemplos de aplicações do ABC**

5.1: O ABC aplicado a um banco

5.2: O ABC aplicado a uma Imobiliária

- **Capítulo 6: Análise das vantagens e desvantagens do ABC**

6.1: Limitações dos sistemas tradicionais de custeio

6.2: Vantagens do uso do ABC

6.3: Vantagens do uso do ABC para os gestores

6.4: Desvantagens do uso ABC

- **Capítulo 7: Conclusão**

- **Referências Bibliográficas**

O primeiro capítulo, “ Introdução”, expõe o objetivo da monografia, contextualiza e justifica a proposta do estudo, destacando aspectos-chave que serão desenvolvidos no decorrer da monografia. Descreve a problemática em que está inserido o tema e as limitações do estudo. É neste capítulo também que se fala sobre a metodologia e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, “ Empresas prestadoras de serviços” define as empresas , numa tentativa de justificar a escolha do tema do trabalho: “ Abordagens conceituais sobre a aplicabilidade do ABC nas empresas de serviços” ““.

O Terceiro capítulo, “Conceituação do sistema de custeio ABC”, fala sobre seus conceitos, surgimento e sua atual fase de desenvolvimento.

O Quarto capítulo, “O ABC nas empresas de serviços”, descreve as características principais de aplicação do ABC neste ramo de atividade.

O Quinto capítulo, “Exemplos de aplicação do ABC”, discorre sobre dois exemplos de aplicação em prestadoras de serviços. Este capítulo foi desenvolvido a partir de dois estudos de caso: o primeiro tratou da implantação do sistema de custeio ABC em um banco comercial e o segundo em uma imobiliária (exclusiva de prestação de serviços).

O Sexto Capítulo, “Análise das vantagens e desvantagens do ABC”, será demonstrado que a sua aplicabilidade tem aspectos negativos e positivos, será destacado também seus aspectos gerais.

O Sétimo capítulo apresenta as conclusões e, por último, aparecem as Referências Bibliográficas utilizadas no trabalho.

1.6 Limitações do Trabalho

As limitações deste estudo , que devem ser observadas, compreendem:

- Trata-se de uma pesquisa bibliográfica.
- Os dados referem-se ao período de 1989 a 2003.
- O trabalho retrata um estudo de caso apenas em relação à Imobiliária, no seguimento Banco, seu objetivo será uma reflexão para o setor.

Este estudo visa explicar de forma objetiva a aplicação da metodologia de Custeio Baseado em Atividade (ABC) no setor de prestação de serviços.

Limita-se o assunto a uma análise, pois é finalidade do estudo sua implementação e validação dos resultados.

2 - EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

As organizações de serviços diferenciam-se das indústrias em vários aspectos. As empresas de serviços não produzem estoque, como nas indústrias, embora possam ter estoques para serem agregados aos serviços que oferecem. Existe simultaneidade do consumo e da produção, muitas vezes o serviço é prestado na frente do Consumidor que já o está consumindo, ou seja, na prestação de serviços o trabalho fornecido deverá ser produzido na qualidade adequada, pois, o cliente já o estará recebendo.

Usualmente o termo se aplica quando se está enfocando um bem de fabricação, na realidade produto pode representar um bem ou serviço. Por outro lado, os produtos manufaturados das indústrias podem ser entendidos como serviço prestado sob a forma de produto, numa outra visão, nas empresas que prestam serviços são os seus produtos.

Na prestação de um serviço, o primeiro contato, a primeira impressão são muito relevantes na satisfação do cliente. Nas empresas de serviços, os produtos são compostos por componentes intangíveis como no caso de consultorias, ou pós-composição mista, ou seja, a junção destes com partes tangíveis como, o serviço bancário ou a assistência técnica. Outra característica das empresas de serviços está na relação com o cliente: é este que determina o sentido e a direção em que os processos devem correr. Por esta diferença, nota-se que as empresas de serviços têm “produção” de demanda puxada, ou seja, para atender o que o cliente necessita, devem ter uma estrutura que lhes permita

atender com precisão aos clientes quando estes a acionam. É necessário cuidar de tudo que compõe o serviço, um defeito tem um impacto maior do que qualquer “algo mais”, treinamento e a seleção das pessoas que prestarão o serviço devem ter alto grau de importância na empresa, sua influência no resultado do trabalho é quase total.

Pode-se entender que as áreas de suporte das empresas no setor serviço funcionam como se fosse uma fábrica, onde as máquinas são representadas pelas mesas dos funcionários e os materiais são os documentos que se movimentam pelas mesas.

As atividades de serviços são as que estão na ponta do processo, estabelecem a ligação com o cliente. Assim constata-se que a influência de serviços é tão forte para a competitividade que os fabricantes tradicionais tornam-se produtores de serviços. Exemplos:

- IBM passa a fornecer “soluções” mediante parcerias com as empresas de serviços.
- GM oferece serviços financeiros a seus clientes.
- Caterpillar criou o Caterpillar Logistics Service para oferecer aos seus clientes serviços de sistemas de peças para outras empresas.

Nos exemplos citados, pode-se deduzir que mesmo nas empresas industriais, as atividades de serviços passam a ocupar uma parcela maior da cadeia de valores. O processo de construção de um modelo ABC é praticamente o mesmo para qualquer empresa, seja ela do setor de serviços ou de manufaturas, sendo possível usa-lo em qualquer tipo de atividade, tendo em vista que atividades e objetos de custeio são encontrados em todas as organizações.

No setor de serviços, a utilização ABC vai permiti conhecer melhor os seus custos e a lucratividade de cada um dos seus clientes e serviços, uma vez que essa abordagem trabalha uma melhor distribuição dos custos fixos e indiretos, e esses são maioria neste setor.

3 – CONCEITUAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO ABC

O custeio baseado em atividades (Activity Based Costing – ABC), surgiu nos Estados Unidos há alguns anos, formalizado pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School, com o objetivo de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretos fixos aos produtos. No entanto, as origens do método datam da década de 60 (GOUVEIA, 1994).

Os métodos de custeio baseados na atividade (ABC) surgiram no Brasil em meados da década de 80 com o objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre custos, proporcionando aos gerentes um quadro mais nítido dos aspectos econômicos envolvidos em suas operações e revelando o custo existente e projetado de atividade e processos de negócios (KAPLAN e COOPER, 2000).

A idéia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos/serviços e essas atividades. Neste sistema, as atividades são o foco do processo de custeio. Os custos são investigados, relacionando-se as atividades aos produtos, com base nas atividades que são demandadas pelo produto durante o processo de produção. Portanto, as bases de alocação usadas no custeio baseado na atividade são as medições das atividades executadas, que podem incluir horas do tempo de ajuste de máquina ou número de vezes que isso foi realizado.

As empresas de serviços têm basicamente os mesmo problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. A associação entre os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e os clientes específicos atendidos por esses recursos é feita através do custeio baseado na atividade. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os administradores podem tomar decisões eficientes quando o segmento de clientes que desejam servir, os produtos que os oferecerão, a forma de fornecimento de produtos e serviços a esses clientes e, finalmente, a quantidade e a variedade de recursos para que tudo isso aconteça. Como praticamente todas as suas despesas operacionais são fixas, pois o suprimento de recursos já está comprometido, as organizações de serviços precisam das informações do ABC com mais urgência que as empresas de produção.

O custeio ABC é um método de custos cujo foco está voltado para a obtenção de maior visibilidade e compreensão dos custos e dos fatores que os influenciam e contribuem para sua formação. A distinção básica do ABC para os demais sistemas é a melhora atributiva que faz nos custos indiretos das organizações. Além disso, apropria os consumos de recursos (custos) realizados fora do ambiente produtivo. Permite relacionar os custos que tenham sido incorridos para satisfazer o cliente na demanda dos produtos e serviços das organizações, (visão de processo), cujos ciclos de vida são cada vez menores à medida que se aperfeiçoam.

O ABC foi idealizado para gestão estratégica dos custos que englobam todo o ciclo de vida do produto e serviço, ampliando a cadeia de custos envolvida, indo desde a compra de materiais, passando pelo processo e elaboração do produto e terminando no cliente. O método de custeio por atividades pode ser definido como de custeio por absorção ampliado, dividido por atividades relacionadas ao produto/serviço, que principia e se encerra no desejo do consumidor.

O sistema ABC conceitua que os causadores de custos são as atividades e não produtos ou os clientes que as demandam. As atividades são as ações necessárias para que se atinjam os objetivos das funções. O controle dos recursos de uma empresa passa pelo controle das atividades por ela executada, ou ainda, como os recursos são direcionados às atividades e daí para os objetos de custo, o ABC se concentra nos fatores que dão origem aos custos indiretos de fabricação e nos custos invisíveis.

Segundo BACKER e JACOBSEN (1972): “O sistema ABC demonstra a relação entre recursos consumidos, atividades executadas e objetos de custo”.

- Recursos: o que foi gasto (água, luz, salários, etc.)
- Atividades: onde foi gasto (manutenção, RH, etc.)
- Objetos de Custo: para que o gasto (produto/serviço A ou B)

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

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

A figura 1 mostra como os custos são repassados aos produtos/serviços pelo método ABC. No primeiro momento, são constituídos os “cost pools” (acumuladores de custos) que podem ser um grupo de pessoas, máquinas, um departamento inteiro ou sessões desses agrupados, segundo as necessidades de execução de uma determinada atividade (treinamento de mão-de-obra, supervisão da qualidade do processo, vendas, pesquisa e desenvolvimento). Os recursos empregados são direcionados a esses centros de custos através de direcionadores de custos como: horas de máquina, horas de supervisão, treinamento e mão-de-obra direta, materiais, etc. a forma de tratamento do custo variável é a mesma feita pelos outros métodos de custeio.

No segundo momento, os custos são repassados aos produtos ou serviços através de direcionadores próprios, tais como: tempo de processamento, ações de treinamento, compra de materiais, recebimento de pedidos, cadastramento de clientes, aprovar créditos, identificar fornecedor, etc. (ABENSUR, 1997)

RECURSOS

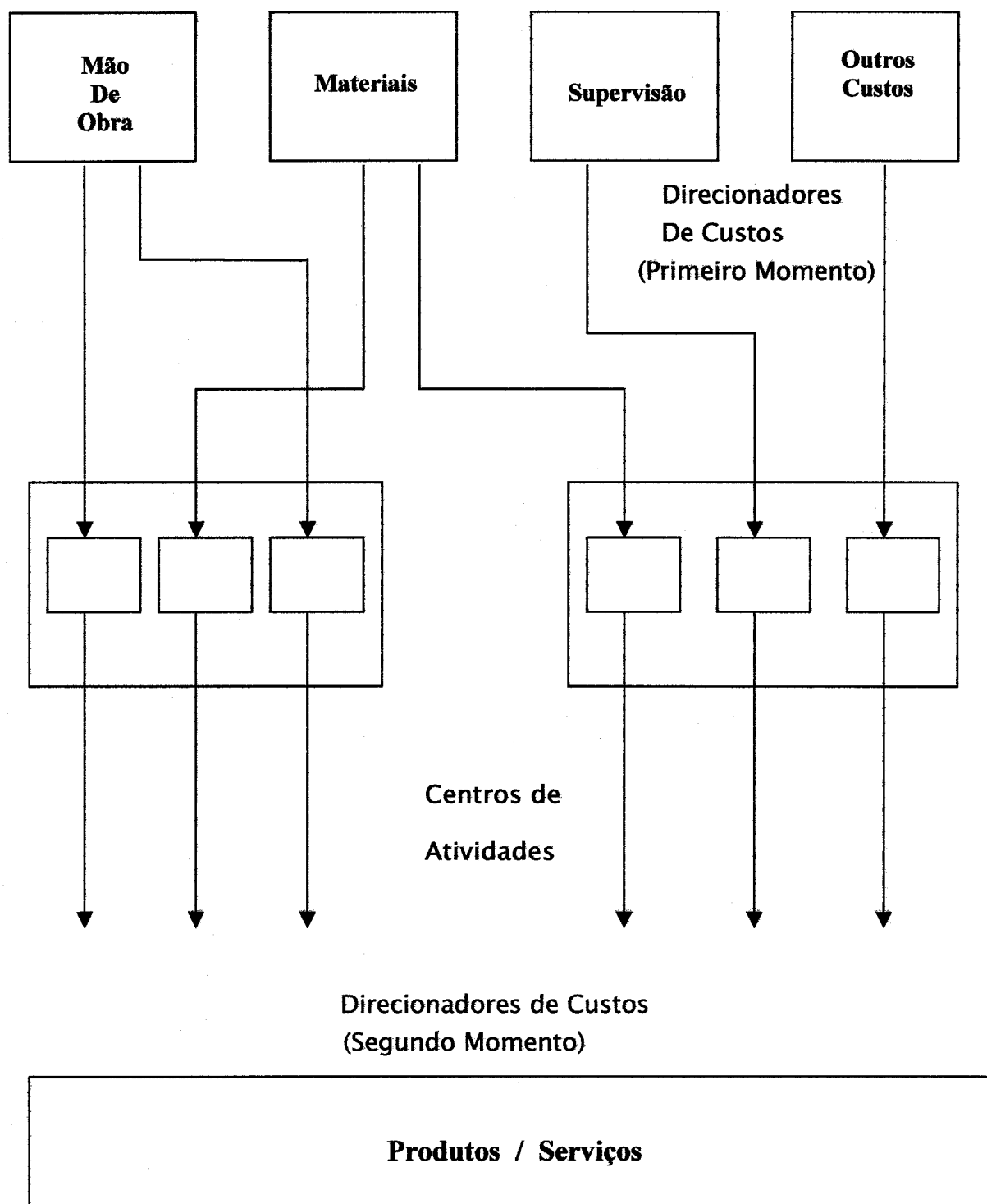


Figura 1 - ABENSUR, Eder O. - Metodologia de custeio da virtualidade, 1997.

O ABC é uma metodologia que facilita a análise dos valores de custos relacionados às atividades que mais consomem recursos. A quantidade, a relação de causa e efeito, eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades constituem o objetivo da análise estratégica de custos ABC, permitindo que os custos indiretos sejam primeiramente direcionados a atividades e processos, e depois a produtos, serviços e clientes. O Pressuposto do ABC é que os recursos de uma organização são consumidos por atividades e não pelos produtos que elas fabricam: assim, todas as atividades devem receber parte dos custos.

Atividade, para o ABC, é definida como um processo que combina, de forma adequada, todos os fatores de produção, matéria-prima, pessoas, equipamentos e tecnologias com objetivo de produzir produtos e serviços. Um custo de atividade é determinado, pela análise e pela avaliação de cada departamento para se identificar seus objetivos de negócio, os processos individuais de trabalho e os recursos que foram disponibilizados para a execução dessa atividade.

3.1 Características básicas dos processos de implantação do método de custeio ABC

A visão de processo, utilizada, consiste na análise da seqüência de atividades realmente necessárias para a empresa colocar os seus produtos ou serviços nas mãos do cliente. A gestão do ABC se concentra nas atividades que realmente são importantes para aumentar o lucro da empresa. Com ele, as atividades que não contribuem para o lucro poderão ser gradativamente reduzidas.

Segundo MARTINS (1998) a análise de custos do ABC foi concebida de forma a possibilitar duas visões:

“A visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento; e, a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades nos vários departamentos funcionais” .

Assim, o ABC segue os seguintes passos: seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificar as causas dos custos relacionados com elas (direcionadores de custos) e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com as intensidades de uso, mensuradas pelo número de transações feitas, isto é, o número de direcionadores de custos conseguidos no período.

Na etapa de alocação de custos às atividades, definem-se os itens de despesa, os centros de custo (centro de custo de atividade) e os grupos de custo da empresa. Nos centros de custo de atividades são acumulados os itens de despesa, também chamados de elementos de custo, que são os gastos gerais (mão-de-obra, depreciação de máquinas e/ou equipamentos, depreciação de edifícios, seguros, taxas, insumos, energia elétrica, manutenção e outras despesas do centro) dos departamentos de análise.

Segundo BOISVERT (1999) os principais objetivos do sistema de custeio baseado em atividades (ABC), estão relacionados com a facilidade e precisão das informações necessárias ao gestor para:

- Apuração e controle de custos reais de produção e os indiretos de fabricação;
- Identificação e mensuração dos custos de falhas internas e externas, na prevenção, avaliação, etc.;
- Levantamento de informações sobre as oportunidades para eliminar desperdícios e aperfeiçoar atividades;
- Eliminar e/ou reduzir atividades que não agregam ao produto um valor perceptível ao mercado;
- Aperfeiçoar e detalhar sua base de informações para tomada de decisões;
- Criar um conjunto de indicadores capaz de medir a eficiência e eficácia empresarial sob os aspectos produtivo, comercial, financeiro e societário.

Após a primeira etapa de alocação de custos às atividades, deve-se definir o objeto de custo: os processos ou os produtos da empresa (produto ou serviço).

Custo de processos: para gerenciar os processos o próximo passo a ser dado é a determinação do seu custo, somando os custos de todas as atividades pertencentes ao processo que se tenha como objeto de custo. Por exemplo, os processos de emissão de pedido e entrega do serviço executado.

Em programas de reestruturação da empresa e redução global dos custos este tipo de análise não restringe os esforços de melhoria aos departamentos. Como nenhum departamento é “dono completo” de um processo, procura-se gerenciá-lo ao longo da empresa, evitando uma análise focalizada que traz resultados, apenas localizados.

Custo dos produtos/serviços: para se determinar o custo de cada produto/serviço deve-se proceder à segunda fase de alocação dos custos, realizada através de geradores de custo de segundo nível. Após determinar se o custo de cada atividade, calculada na primeira fase de alocação, deve-se definir qual o segundo nível a ser utilizado e as quantidades totais desse gerador. As quantidades do gerador de segundo nível são os parâmetros que mensuram o volume em que as atividades são executadas em benefício dos produtos. Para cada produto deve haver uma folha de atividades que contenha todas as atividades que são realizadas na sua elaboração.

Segundo RICCIO (1997) o ABC usa uma escala hierárquica de atividades para nelas alocar os custos aos produtos, com os direcionadores específicos de cada escala:

- Atividades de nível unidade (usada para o custo direto);
- Atividades de sustentação do produto (envolvendo engenharia de processo, especificações de produto, ordens de mudanças de engenharia e aumento de produto);
- Atividades de lote (envolvendo arranjos da linha de produção, movimentos do material, ordens de compra e horas de inspeção);
- Atividades de sustentação de instalações (envolvendo administração da planta, manutenção da construção, segurança e ajardinamento).

Uma série de etapas é necessária para o desenvolvimento do ABC. A ordem destes difere muito para cada tipo de organização, mas por motivos didáticos, estabeleceu-se uma ordenação das várias etapas que constam na implantação do ABC. A seguir, conforme revisão da bibliografia de RECAIO (1997), NAKAGAWA (1991), KAPLAN E COOPER (2000) E MARTINS (1998), apresenta-se a etapa:

- A primeira etapa a ser desenvolvida é um dicionário de atividades. Nele são identificadas e definidas as atividades realizadas pelos recursos indiretos e de apoio. A meta a ser atingida é construir uma definição comum das atividades para toda a organização. Alguns critérios a ser observado na listagem destas atividades são: seleção de 20% das atividades

que representam 80% dos recursos e possibilidade de atividades correlacionadas serem agregadas em um só. Deve-se ignorar as atividades que consomem menos de 5% de uma pessoa ou da capacidade de um recurso. Na estimação de custos de produtos e serviços, os dicionários podem ser relativamente breves. Para fins de gerenciamento de processos, necessitam ser bastante detalhados.

- A segunda etapa será determinada quanto à organização está gastando em cada uma de suas atividades. Deve-se conhecer as despesas de cada atividade, definir os montantes que cada uma está gastando. Após isso, define-se uma hierarquia, mapeando as despesas em nível organizacional e hierárquico. Também se deve definir os atributos das atividades, que são os esquemas de codificação associados a cada uma delas, com o objetivo de facilitar a elaboração dos relatórios de custos.
- Nesta etapa será feita a identificação dos produtos, serviços e clientes da organização. Para isso deve-se perguntar quem são os clientes , os produtos e os serviços oferecidos, além de outras questões, como se a remuneração das atividades está sendo feita adequadamente.
- Finalmente, deve-se selecionar os geradores de custos das atividades. Os geradores de custo são medidas quantitativas do resultado de uma atividade. A seleção de um gerador deve refletir uma compensação subjetiva entre precisão e custo de

medição (custo x benefício). Os três tipos de geradores de custos são:

- geradores de transação: que avaliam a frequência com que uma atividade é executada.
- Geradores de duração: representam o tempo necessário para executar uma atividade, inclui as horas de preparação, inspeção e mão-de-obra direta.
- Geradores de intensidade: é bastante preciso, deve ser usado quando os recursos associados à execução das atividades são caros e variam a cada execução de atividade.

4 - O ABC NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Pode-se dizer que a implantação do modelo ABC é muito semelhante em qualquer tipo de organização. Tanto as empresas de serviços como as indústrias necessitam do custeio baseado na atividade para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos. É a partir do entendimento desta associação e do elo entre preços, recursos e o uso e melhoria de processos que são tomadas às decisões mais eficazes em relação aos segmentos de clientes que deverão ser atingidos, os tipos de produtos que serão oferecidos, o método de fornecimento e a quantidade e o mix de recursos necessários para que tudo isso aconteça.

Nas empresas de serviços, quase todas as despesas operacionais são fixas, praticamente todos os recursos são fornecidos previamente, isto faz aumentar a necessidade de ter um custeio medido por atividades. As flutuações da demanda de produtos e clientes específicos para as atividades executadas durante um período, influenciam muito pouco nas despesas de curto prazo associadas ao fornecimento de recursos. Pode-se citar como exemplo o custo de um passageiro novo em uma empresa aérea, que vai adicionar uma refeição ou um cliente novo de um banco que vai custar mais uma postagem.

Nas empresas de serviços, as decisões demandam custos, não estão diretamente ligadas às decisões dos clientes que geram receitas. As decisões que influenciam nos custos estão no aumento dos recursos

necessários para a prestação dos serviços. Tomando os exemplos anteriores, o que influiria no custo de uma empresa aérea ou de um banco seria acréscimo de uma linha ou construção de uma nova agência.

Três classes de informações gerenciais exigem informações sobre custo: o gerenciamento dos produtos e clientes, a configuração da cadeia de prestação de serviços e o suprimento de recursos da organização.

Em relação à primeira classe de informações gerenciais, o gerenciamento dos produtos e clientes, pode-se dizer que:

- Nas empresas de serviços, geralmente há uma grande diversidade de produtos. É importante, por essa razão, a avaliação contínua da economia da variedade de produtos, decisões relativas a preços, qualidade e receptividade de produtos novos. A lucratividade e o custo de cada produto é imprescindível para essas decisões.
- As empresas de serviços podem controlar a eficiência das suas atividades internas, mas é o cliente que determina a quantidade de exigência de atividades gerenciais. Exemplo: num banco, cada cliente lida com sua conta bancária de uma forma diferente, que pode ser mais ou menos lucrativa.

A segunda classe de informações, a configuração da cadeia de prestação de serviços, pode servir às empresas prestadoras de serviços que compreendem as preferências dos clientes em diferentes segmentos, adequando suas ofertas e os modos de fornecimento de modo a suprir estas preferências. As empresas de serviços poderão tomar decisões mais eficientes se combinarem sua análise de custos baseados na

atividade (ABC) com informações sobre o que os clientes valorizam em seus produtos.

Por último, um modelo de custeio baseado na atividade que interligue as despesas organizacionais relacionadas às capacidades de suprimento de recursos às atividades executadas e em seguida, às demandas por produto ou cliente específico, simplificará as decisões sobre suprimento adequado de recursos. As empresas de serviços geralmente orçam e gerenciam seus custos por centros de responsabilidade, o que impossibilita associar as decisões de orçamento que autorizam o suprimento de recursos para os centros de responsabilidade específicos às demandas de produtos e clientes para as atividades e serviços prestados por esses centros de responsabilidade. Com um modelo de custeio ABC, as aprovações de gastos nos centros de responsabilidade estão associadas à produção dessas unidades pelo volume previsto e pela variedade de produtos e clientes. Além disso, a empresa de serviços, poderá fornecer para os produtos e clientes mais lucratividade em longo prazo e identificar em que processos fundamentais da cadeia de prestação de serviços uma redução de custos poderá ser necessária.

5 - EXEMPLOS DE APLICAÇÕES DO ABC

Abordaremos dois exemplos representativos da aplicação do método ABC em empresas prestadoras de serviços. O primeiro se refere à aplicação em um banco comercial de grande porte e o segundo em uma empresa de assistência técnica de alcance nacional.

5.1 - O ABC aplicado a um banco

A seguir é descrito o exemplo encontrado no artigo: "O sistema de custos baseado em atividades (ABC) aplicado em bancos", do professor-doutor Edson Luiz Riccio da Faculdade de Economia, Adm. e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP) e do mestrando Joaquim A. Gouveia, mestrando em contabilidade na mesma faculdade.

Uma das vantagens de aplicação do método ABC em bancos é o uso de uma escala hierárquica de atividades para neles alocar os custos aos produtos, com os direcionadores específicos de cada escala. Além disso, o ABC inclui a filosofia da Gestão Estratégica de Custos.

Considerando um exemplo simplificado, um banco composto por quatro centros de resultados e 3 centros de custos. Os dois centros são, para o ABC, centros de atividades, agrupando atividades comuns que auxiliam para a formação dos produtos, indireta ou indiretamente. São divididos da seguinte forma:

- Centro de resultados:

- Financiamento ao consumidor;
- Banco de habitação (crédito Imobiliário);

- Banco de investimentos; e,
 - Banco comercial.
- Centro de custos:
- Recursos humanos;
 - Processamentos de dados; e,
 - Fiscal e contabilidade.
- Atividades consideradas neste banco são:
- Atividades do caixa (recebimentos de depósitos, pagamentos de cheques, etc.);
 - Atividades fora do caixa (autorização da gerência para saques maiores, abertura de contas etc.);
 - Atividades de serviços internos (lançamentos contábeis, envio de extratos aos clientes, abastecimento dos caixas etc.)

Considerando alguns produtos comuns dos bancos comerciais: contas-correntes; contas de poupança, renda fixa (CDB,RDB); FAF; cobrança; transferência de fundos; convênios de arrecadação e leasing. No quadro 1, apresenta-se a estrutura do ABC de Distribuição de Custos, aplicada em um banco múltiplo, dando ênfase aos custos de um banco comercial. A Alocação dos custos feita em dois estágios. O primeiro identifica os centros de Atividades formados pelos Centros de Custos de Resultado do banco múltiplo. Os custos dos centros de custos e resultado são acumulados aos acumuladores de custos (cost pools) dos Centros de Resultado (banco comercial, no exemplo). A Acumulação dos

custos nos centros de resultado encerra a fase do primeiro estágio. Depois, com o uso de um único direcionador de custos, MOD (mão-de-obra direta), os custos são alocados aos produtos (segundo estágio). A escolha da MOD é para facilitar a comparação com os outros métodos. A Alocação dos custos dos centros de custos aos usuários usa, pelo menos um direcionador específico (primeiro estágio), como é exemplificado:

- Recursos humanos = número de funcionários;
- Processamento de dados = horas de recursos utilizados; e
- Fiscal e contábil = número de lançamentos efetuados

Supondo que a contabilidade custos está ligada à financeira e faz parte do banco de dados corporativo. A contabilidade de custos extrai do banco de dados o que necessita para a apuração dos custos, ou seja, extrai os dados financeiros da contabilidade financeira e os dados quantitativos dos sistemas que controlam os produtos e outros sistemas de auxílio. No banco comercial foi usado o direcionador de custos mão-de-obra aplicada aos produtos, por ser a forma mais fácil de comparar os sistemas em uso.

No banco comercial foram apresentadas três atividades macro: atividades no caixa, fora deste e de serviços internos. O tempo de mão-de-obra aplicada por produto por atividade é usado para a apuração dos custos em nível geral e regional. Em nível geral, foi somado o total do tempo por produto, e, em nível regional, o custo é apurado por atividades, sendo o custo unitário composto pela soma dos três valores. Para distribuir o custo total do banco por produto, e também em nível

regional, foi utilizado como direcionador o percentual de horas de MOD (mão-de-obra-direta) consumidas por produto (em nível total dos bancos).

A primeira tabela, gerado no estudo, foi denominada “Demonstrativo de horas consumidas por atividade nas Regiões, custo unitário e quantidade de produtos” mostrando o tempo aplicado no mês e o seu custo total, por região de atuação do banco comercial. O custo total foi aberto em atividades no caixa, atividades fora do caixa e atividades de serviços internos. Com estes dados, foram apresentados os custos unitários regional por atividade e por MOD, tendo esta por base o percentual de cada produto no total de horas consumidas no banco para todas as áreas.

A segunda tabela apresentou os percentuais hipotéticos de cada produto no total de custos do banco, no modelo tradicional e outra apresentado o custo alocava a cada produto diretamente e os demais custos, também no modelo tradicional de custeio. Estas serviram de comparação com os resultados obtidos na primeira tabela, que trouxe resultados divididos por atividades.

A partir dos resultados encontrados percebeu-se que o critério tradicional pode induzir a distorção nos resultados, para melhor explicitar os resultados encontrados, transcreve-se abaixo a tabela de comparação:

| Produto | Método atual | MOD aplicada | Método ABC |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|
| | Tabela 3 | | Tabela 1 |
| Poupança | 57 | 122 | 133 |
| Conta corrente PJ | 696 | 598 | 500 |
| Conta corrente PF | 497 | 454 | 398 |
| FAF | 17 | 65 | 86 |
| CDB/RDB | 107 | 65 | 86 |
| Cobrança | 156 | 94 | 113 |
| Transferência Fundos | 419 | 122 | 136 |
| Convênios de arrecadação | 210 | 115 | 130 |
| Contratos de leasing | 1,615 | 576 | 1,347 |

Tabela 1 – Custos unitários dos produtos bancários nos dois métodos. (RICCIO, 1995)

Esta tabela mostra os custos unitários nos dois métodos, sendo que o método ABC apresenta o custo global por atividades e por MOD aplicada. Foi demonstrado que os custos de poupança e FAF são mais baixos no método atual, porém todos os outros são superiores.

As conclusões advindas deste estudo de caso são:

- nos bancos, os custos são geralmente distribuídos naturalmente para os produtos (contas-correntes, aplicações, etc) da mesma forma que nas indústrias;
- despesas com as áreas de suporte são causadas mais pelos clientes do que pelos produtos;

- existem grandes variações de custos, que resultam nas diferentes demandas dos clientes, mesmo quando usam o mesmo produto;
- nos sistemas de custo de empresas de serviços há uma necessidade de modelar também o perfil dos clientes;
- O ABC melhora a forma de alocação dos custos indiretos aos produtos, fornecendo mais precisão para as decisões de longo prazo;
- A alocação é melhorada porque o ABC usa mais direcionadores de custos nos CIFs que os sistemas atuais de custeio, que se centram no custo de mão-de-obra direta (MOD) e custos de materiais.

5.2 - O ABC aplicado a uma empresa de assistência técnica

Exemplo encontrado no artigo: “ O sistema de custos baseado em atividades nas empresas de serviços”, do professor-doutor Edson Luiz Riccio, professor-doutor Antonio Robles Junior e Msc. Joaquim J. F. Aguiar Gouveia, apresentado no V Congresso Internacional de Custos (1997, Acapulco, México).

A empresa apresentada, dedica-se à assistência técnica de equipamentos, autorizações de software e outras atividades. Sua estrutura de atendimento é composta de equipes de técnicos que atuam junto aos clientes solicitantes dos serviços. As equipes são escolhidas e dimensionadas em função da quantidade e tipo de equipamentos

instalados, dos tempos estabelecidos para o cumprimento das tarefas e da distância da filial até o cliente.

As atividades de apoio às equipes técnicas são:

- atividades logísticas;
- atividades de desenvolvimento de software e hardwares;
- atividades de apoio;
- estrutura disponível;
- infra-estrutura técnica;
- operação; e
- atividades corporativas.

Os objetos de custo são as famílias que compõem cada tipo de máquina. No caso, as atividades exercidas nessas famílias são: manutenção (corretiva e preventiva), instalações, defeitos de fábrica e outras atividades. Cada atividade foi considerada como um acumulador de custo. /as famílias foram determinadas em função de características tecnológicas, similares entre os equipamentos e aplicação. Cada família pode ter famílias subordinadas (subfamílias). No caso exposto, foram criadas nove famílias (os objetos de custo). Em cada tipo de máquina foram agrupados os equipamentos de mesma característica tecnológica, denominados famílias 1, 2 e 3. em cada uma dessas são realizadas atividades de prestação de serviços de Assistência Técnica pela empresa estudada.

Após serem definidos as atividades e os objetos de custo, passa-se a detalhar o modelo de custos ABC para a empresa. Este modelo estabelece a visão geral e conceitual de como os recursos são direcionados às atividades e destas para os objetos de custos. A distribuição dos recursos se dá da seguinte forma:

- corporativos;
- estrutura disponível e
- apoio.

Todos estes são compostos de custos de pessoal com os seus encargos, benefícios e custos de materiais consumidos, as tecnologias utilizadas e outros elementos. Os recursos corporativos são atribuídos integralmente às famílias de máquinas instaladas. É uma medida proporcional aos recursos disponíveis por período para atender o parque instalado, pois estes recursos são usados independentemente dos chamados dos clientes.

Os recursos da estrutura disponível, por filial, são atribuídos diretamente para as atividades pelo tempo aplicado em cada uma. Esse tempo corresponde ao tempo de deslocamento mais a intervenção na solução do problema técnico. Não há a alocação total dos recursos porque não é usado totalmente o tempo disponível na atividade. Os recursos não alocados às atividades são alocados às famílias no percentual do tempo que cada uma teve, nessa atividade, em relação ao tempo total de atendimento.

Os recursos de apoio são distribuídos aos objetos de custo da mesma forma que a corporação. Dessa maneira, pode-se configurar o modelo, colocando em uma tabela. Nessa tabela são apresentados os recursos, as atividades, os objetos de custos e formas de atribuição dos recursos para as atividades e destas para os objetos de custo. Os direcionadores de custos são obtidos nas seguintes fontes: contratos de manutenção, parque instalado e nas ordens de serviços, o número de chamados efetuados pelos clientes e horas aplicadas na resolução dos problemas que surgem nos equipamentos.

A seguir foram feitas tabelas constatando os clientes, as quantidades de lojas e os postos de venda, em suas quantidades totais por cliente e por Estado Brasileiro. Estas tabelas permitem calcular os custos das atividades e dos objetos de custos da empresa. Também foram feitas tabelas como o parque instalado de máquinas por família e tabelas com as falhas por máquinas, em dias e horas médias de atendimento por famílias de máquinas nas filiais.

Os objetos de custo da empresa são as famílias geradas pelas atividades nelas exercidas. Em função disso, o modelo acumula os custos nas famílias de forma direta (atribuição do que fica à disposição para o atendimento e que denominamos de Stand Bay). Já o atendimento direto é acumulado às atividades de acordo com as horas de atendimento efetivo em cada uma.

Depois disso, são geradas tabelas com os atendimentos e esses objetos de custo por família e em cada filial, ou seja, com os totais de atividades exercidas em cada família de máquinas. Estes valores são

apresentados por filial e para cada família de máquinas. Estes valores são apresentados por filial e para cada uma das atividades. Foi gerada uma tabela para cada máquina.

A empresa tem uma estrutura descentralizada, permitindo que cada filial tenha uma dimensão reduzida, evitando incorrer em gastos de fretes e seguros. A equipe de técnicos por filial é concentrada em cada Estado, realizando o atendimento dentro da fronteira. São considerados os números de pontos a atender, a média de falhas dos equipamentos e o tempo médio de realização do atendimento e o número de equipamentos instalados. A estrutura prevista pressupõe que os técnicos trabalhem oito horas por dia, de segunda a sexta-feira. As horas -extras não podem ultrapassar duas por dia, todos os técnicos são localizados nas proximidades dos clientes de forma a tornar o atendimento o mais rápido possível. Também foi feita uma tabela dos técnicos por Estado, em média a empresa opera vinte e duas horas por mês, perfazendo um total de 176 horas por técnico.

A corporação é composta de:

- Diretoria de organização,
- Administração Geral e vendas,

A área de apoio compreende:

- logística,
- engenharia e
- recursos humanos.

A estrutura disponível é formada por cinco filiais. Os custos da corporação e apoio são atribuídos diretamente aos objetos de custos das filiais com base na proporcionalidade que cada família tem de equipamentos em relação ao parque equivalente instalado. Estes recursos são considerados como “ Disponibilidade Stand By” (recursos não consumidos no atendimento direto). A disponibilidade direta vai para as atividades usando-se as horas aplicadas e o número de atendimentos (este último, exclusivo para os materiais). Na atribuição dos custos atividade para os objetos de custo utiliza-se o percentual de tempo de cada família consumiu na atividade em relação ao tempo total de atendimento. A disponibilidade Stand By das filiais segue diretamente para os objetos de custos como na corporação e apoio.

Foi feita outra tabela com os dados básicos para a determinação do Parque Instalados equivalente e da depreciação das peças substituíveis pó filial. A base de equivalência utilizada foi o menor equipamento.

As conclusões obtidas com este estudo foram:

- com base nos resultados do custo de pessoal Stand By por filial em cada região, concluindo-se que a dimensão da empresa é maior do que a necessária para o atendimento aos clientes;
- pela análise dos custos unitários calculados por filial, observa-se que naquela onda há mais atendimentos o custo é menor, isto acontece por causa da proximidade dos clientes;
- nas regiões onde há mais dispersão de clientes os custos são maiores;

- é preciso rever a dimensão da estrutura montada para a prestação de serviços, pois os custos corporativos são altos e o uso das horas disponíveis dos técnicos é da ordem de 27,8%;
- a composição dos custos pelas três áreas d organização, nota-se que os custos da corporação são de 32,7%, do apoio, 21,2% e da estrutura disponível (filiais) 46,1%;
- estes dados demonstram que a empresa superdimensionou a sua estrutura para atender os clientes pelo parque instalado nas filiais, pois seus produtos têm pouca necessidade de manutenções;
- Pode-se diminuir o número de técnicos e recursos pelas áreas corporativas (principalmente nesta) e de apoio;
- a empresa precisa refazer os seus estudos das falhas dos equipamentos e do número de técnicos para a precisão dos atendimentos, reconfigurando modo de operação nos atendimentos de assistência técnica.

O Custeio Baseado em Atividades permitiu à empresa identificar os pontos mais sensíveis da sua estrutura de custos para o eficaz atendimento aos seus clientes. Dessa forma, poderá concentrar os seus esforços onde se verificou a maior dimensão de recursos sem o correspondente relacionamento aos atendimentos dos clientes.

6 - ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ABC

Abordaremos às vantagens e desvantagens do ABC, numa visão geral. É importante atentar para particularidades de cada situação onde se pretende aplicar o método, para analisar se este é o mais adequado.

6.1 - Limitações dos sistemas tradicionais de custeio

Os chamados “sistemas tradicionais de custeio” vêm perdendo a relevância já há algum tempo, por não atender, adequadamente às necessidades informativas dos gestores no atual ambiente de negócios.

As principais deficiências dos sistemas são:

- distorção no custeio dos produtos, provocadas pela utilização de reduzido número de bases de rateio;
- não mensuração dos custos da não-qualidade, provocados por falhas internas e externas, tais como retrabalho e outras;
- não segregação dos custos das atividades que não agregam valor;
- não utilização do custeio-meta ou custo-alvo;
- não consideração das medidas de desempenho de natureza não financeira, mais por indicadores de produtividade.

Esses sistemas deixam de fornecer importantes informações aos tomadores de decisão para que estes possam influir nos processos de melhoria das vantagens competitivas das empresas.

6.2 – Vantagens do uso do ABC

Com a implantação do método ABC, algumas empresas vêm obtendo sucesso na mudança de comportamento de seus funcionários e no estabelecimento de estratégias mais bem delineadas, uma vez que, conhecendo melhor a formação dos custos e sua importância para a retomada de decisão, melhoram a sua formulação.

O ABC contribui para que seja conseguida à excelência empresarial, uma vez que:

- Melhora as decisões de comprar/fabricar, estimando e definindo preço, por basear-se no custo que reflita o processo de produção;
- Facilita a eliminação de desperdícios, além de demonstrar claramente as atividades que não agregam valor;
- Liga estratégia corporativa à tomada de decisões operacionais, possibilitando capitalizar as atividades que são pontos fortes da empresa, permitindo a reestruturação de pontos fracos;
- Melhora a rentabilidade pelo completo monitoramento do custo do ciclo de vida e desempenho;
- Elimina crises, solucionando os problemas em lugar de tratar sintomas;
- Avalia continuamente a eficácia das atividades, com o objetivo de identificar oportunidades de investimentos.

Segundo ABENSUR (1999) o ABC constitui uma ferramenta gerencial que permite auxiliar os gestores de negócios em suas tomadas de decisão na busca permanente de otimização dos resultados integrada ao grau de conhecimento e à experimentação de seu processo e à situação de competitividade de seu mercado. Os resultados oferecidos são:

- Permissão de avaliação do custo e da forma de processamento dos serviços através de análises das atividades básicas envolvidas;
- Elevação do grau de conhecimento e gestão dos processos pela avaliação das atividades que agregam ou não valor aos serviços prestados;
- Permissão de uma melhor administração dos serviços prestados, pois identifica recursos e direcionadores de custos próprios de atividades diferentes circunscritas a uma mesma área de responsabilidade;
- Reconhecimento da importância e a necessidade de melhor distribuição dos custos fixos bancários aos produtos e serviços prestados;
- Aumento na cadeia de valores envolvida no processo de formação dos serviços prestados ao cliente;
- Permissão para desenvolver formas adequadas de formação de preços de serviços internos e externos num ambiente em que há a predominância da diversidade de produtos e serviços aliados aos altos volumes de produção.

6.3 Vantagens do uso do ABC para os Gestores

Com o ABC os gestores passam a ter:

- maior facilidade de identificar os custos relevantes para um rol maior de decisões, podem tomar melhores decisões a respeito de: fixação de preços, administração das relações com os clientes, mix de produtos, melhoria de processos e aquisição de tecnologia.
- Melhores critérios para administrar as atividades que comandam os custos diretos e indiretos.

Além disso, o ABC traz em si a filosofia da Gestão Estratégica de Custos, que enfatiza os conceitos:

- Nova cultura organizacional voltada à gestão estratégica integrada;
- Banco de dados corporativo (unidade dos dados);
- Administrar com o compromisso de melhoria continua;
- Melhoria de qualidade e eliminação de desperdícios;
- Implantação de contabilidade por atividades;
- Análise de Atividade, segregação das atividades em aditivas de valor e não-aditivas de valor ao produto; e
- Visão do produto no longo prazo, no conceito de ciclo de vida.

O ABC ajuda as organizações conhecerem melhor seus processos, além de contribuir com informações de clientes, fornecedores. Explicita quais são os produtos que são mais rentáveis e de melhor performance, ajudando a focar a rentabilidade dos produtos e serviços. Permite uma apropriação mais acurada dos custos indiretos. Apura com acurácia o custo de cada produto, sem o uso de rateios ou alocações subjetivas.

6.4 - Desvantagens do uso do ABC

O ABC em sua forma mais detalhada pode não ser aplicável na prática, em virtude de exigir um número excessivo de informações gerenciais que podem inviabilizar sua utilização. O custo de coleta e manipulação detalhada teria que justificar seu benefício.

O uso inadequado do ABC, tal como não utilizar um projeto piloto na implantação do sistema, pode acarretar consideráveis transtornos. Os dados incorretos causam prejuízos, levando a decisões incorretas com relação ao mix de produtos, investimentos e lucratividades.

Para SHANK e GOVINDARAJAM apud ZANETTI (2003) , o ABC pode apresentar três problemas básicos:

- Deve ser usado como ferramenta estratégica, e não como um sistema contábil;
- Uma visão de custo estática versus uma visão dinâmica: O ABC atribui todos os atuais custos de fabricação aos produtos sem qualquer preocupação quanto à legitimidade dos custos em termos estratégicos;
- Fixação de uma obsoleta distinção entre custos de produto e custos de período: o ABC se prende à distinção entre custos que serão incorporados ao estoque e os que serão gastos. Estabelece o custo dos produtos por meio da cadeia de atividades de hoje: O ABC envolve a contabilidade na estratégia de hoje, e a análise estratégica deve levar em conta não só aspectos atuais, mas sobretudo, os futuros.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concorrência acirrada entre as organizações veio para ficar: é a nova competição global. Clientes exigem produtos e serviços com agilidade, qualidade, a preço vantajoso, entre outros.

Os sistemas tradicionais de custeio não estão encontrando lugar, pois não se adequam mais. São necessárias informações de custos cada vez mais detalhadas e precisas, que permita base de rateio diferente de hora-máquina (HM) ou, simplesmente, mão-de-obra de direta (MOD). A característica de trabalho das empresas mudou. Os empresários buscam sistemas de custeio mais apropriados a esta nova característica organizacional, entre os mais difundidos, encontramos o Custeio Baseado em Atividades (ABC).

O objetivo desta monografia é reforçar a importância do ABC como ferramenta de apoio e melhoria das informações nas organizações, o enfoque principal foi direcionado para as empresas de serviços. Observou-se que a implantação do método ABC pode ajudar a criar um ambiente favorável à competitividade, pois os custos serão alocados de forma mais coerente com o processo produtivo. Os gestores poderão obter informações mais precisas sobre diversos aspectos relacionados às operações industriais, facilitando as tomadas de decisões.

O ABC permite identificar os pontos mais sensíveis da estrutura de custos das organizações para o eficaz atendimento aos seus clientes. A grande vantagem do ABC é estar voltado para a gestão estratégica de

custos e não exclusivamente para custear produtos e serviços como sistemas tradicionais fazem.

No método tradicional, as despesas indiretas são alocadas em centros de custos ou departamentos e em seguida se rateia estes custos aos produtos (normalmente quantidade produzida ou vendida). No ABC existe uma multiplicidade de critérios (denominados geradores de custo ou cost drivers) onde se procura atribuir aos produtos individuais às parcelas de despesas indiretas consumidas por cada um deles, além das despesas diretas que incidem em cada produto, cada qual específico à atividade a que se relaciona.

Independentemente da aplicação conjunta ou não a outros métodos de custeio, o ABC permite que a estrutura genérica de custos de uma empresa passe por um nível de detalhamento aprimoramento maior, que permite a identificação mais precisa do custo de cada produto ou serviço.

Após a implantação do ABC é possível praticar o ABM (Activity Based Management - administração Baseada em Atividades) através da classificação e análise das atividades:

- Atividades que agregam valor para o negócio ou produto são aqueles que o cliente paga efetivamente como “algo mais” que mereça sés destacado.
- Atividades eu não agregam valor são aquelas que podemos eliminar ou reduzir substancialmente até 75% sem causar detrimento ao serviço final.

Observa-se, entretanto, que o sistema de custeio ABC, isoladamente, não extrapola todas as limitações dos sistemas de custeio tradicionais. Também é importante ressaltar que a efetivação dos ganhos de qualidade (incluindo o barateamento dos custos) depende da real utilização das informações obtidas pelos usuários do ABC. Cabe aos tomadores de decisão, traçar as diretrizes necessárias para se alcançar os objetivos esboçados pelo processo de aplicação do método que melhor atendam as necessidades dos mesmos.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABENSUR, Eder Oliveira, Metodologia de Custeio de Serviços virtuais; Revista de Administração da USP, 1999.
- ABENSUR, Eder Oliveira, Metodologia de Custeio da Virtualidade: caso prático de Serviços Bancários; dissertação apresentada à escola Politécnica da USP, 1997.
- ZANETTI, Amilson Carlos, O Processo de medições de desempenho organizacional e o método de custeio baseado na atividade (ABC), RBC: Revista Brasileira de Contabilidade. V. 32, n. 140, mar 2003.
- MARTINS, Eliseu, Contabilidade de Custos, ed. Atlas, SP, 1998.
- BACKER & JACOBSEN, Contabilidade de Custos, SP: McGraw-Hill do Brasil, 1972.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI M. ^a, Técnicas de pesquisa, Ed. Atlas AS, SP, 1999.
- KAPLAN, Robert S, COOPER, Robin, Custo & Desempenho: Administre seus custos para ser mais competitivo, 2^a ed. Ed. Futura, 2000.
- BOISVERT, Hugues, Contabilidade por atividades: Contabilidade de gestão, práticas avançadas, SP, Ed. Atlas, 1996.
- GOUVEIA, Joaquim J. F. Aguiar, Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): caso prático, dissertação, Faculdade de Economia e Adm., Universidade de SP, 1994.
- COOGAN, Samuel, A Poderosa Estratégia Empresarial, Ed. Pioneira, SP, 1994.

- NAKAGAWA, Masayuki, *Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas, implementação*, SP, 1991, Tese para Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- OSTRENGA, Michael; Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. *Guia da Ernest & Young para gestão total de Custos*, Ed. Record, RJ, 1992.
- RICCIO, Edson Luiz; GOUVEIA, Joaquim José A, *O sistema de custos baseado em atividades aplicados a bancos*, RBC: Revista Brasileira de Contabilidade, v4, n.94, jul1995.
- RICCIO, Edson Luiz; GOUVEIA, Joaquim José A: *O sistema de custos baseado em atividades nas empresas de serviços*. Artigo apresentado no V Congresso Internacional de Custos, Jul 1997.
- SHANK, J.K GOVINDARAJAN, V, *A revolução dos Custos*, 2ª ed., RJ, Campus, 1997.