

**JOÃO ARMANDO ZANATO DA SILVA  
MARCOS AURÉLIO FIGEL**

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTO ABC EM  
UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE INFORMAÇÃO DE  
PROTEÇÃO AO CRÉDITO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio Cesar Severo Peixe.

**CURITIBA  
2005**

*“ A persistência e a vontade levam invariavelmente  
ao caminho da vitória”*

*Nossos agradecimentos ao Mestre Blênio César Severo Peixe, pela sua dedicação, compreensão e apoio na elaboração desta monografia, aos nossos familiares pelas horas que estivemos ausentes, dispendidas em estudos, e a todos que de alguma forma contribuíram para o sucesso desta.*

## **RESUMO:**

**SILVA, J. A. Z.; FIGEL, M. A. ; Análise dos Efeitos da Implantação do Sistema de Custo ABC em uma Empresa de Prestação de Serviços de Proteção ao Crédito;**

O Estudo objetivou analisar os efeitos da implantação do sistema ABC na Empresa Planeta Prestação de Serviços Ltda, que até então não contava com nenhum tipo de custeio; na revisão de literatura temos a base conceitual do estudo, destacando o sistema de custeio ABC; a metodologia para o estudo foi através de pesquisa por meio de questionário respondido por uma amostra de oito funcionários que representam quinze por cento do total do quadro funcional da empresa; nos resultados e discussões é descrita uma apresentação da empresa e apresentados os dados obtidos na pesquisa em forma de gráficos com seus respectivos comentários; na conclusão são analisados os efeitos da implantação de custos na empresa.

Palavra-Chave. Custo ABC



## ÍNDICE

<b>PENSAMENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. REVISÃO LITERATURA .....</b>	<b>03</b>
2.1. CENÁRIO ATUAL .....	03
2.2. OBSOLESCÊNCIA DOS SIST. DE CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	03
2.3. SISTEMA ABC .....	05
2.3.1. Conceituação do sistema ABC. ....	06
2.3.2. Princípios do ABC .....	07
2.3.3. Definição de atividade .....	07
2.3.4. Hierarquia das atividades .....	09
2.3.5. Metodologia para levantamento das atividades .....	12
2.3.6. Direcionadores de custo .....	15
2.3.7. Desenvolvimento do sistema ABC .....	16
2.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO .....	24
2.4.1. Planejamento financeiro .....	24
2.4.2. Controle financeiro .....	24
2.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS VARIÁVEIS .....	25
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>

<b>4. RESULTADO E DISCUSSÕES .....</b>	<b>28</b>
4.1. PERFIL DA EMPRESA .....	28
4.1.1. Mercado de atuação da empresa .....	28
4.1.2. Definição dos serviços .....	28
4.1.3. Definição do público alvo .....	28
4.1.4. Organograma da empresa .....	29
4.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	29
4.2.1. Cargo ocupado na empresa .....	30
4.2.2. Faixa etária dos funcionários .....	31
4.2.3. Formação profissional .....	32
4.2.4. Tempo de empresa .....	33
4.2.5. Grau de conhecimento do sistema ABC .....	34
4.3. Sistema ABC .....	35
4.3.1. Sistema utilizado anteriormente na empresa .....	35
4.3.2. Escolha do sistema .....	36
4.3.3. Problema enfrentado pela empresa antes da implantação do ABC .....	37
4.3.4. Mudança na estrutura organizacional da empresa .....	38
4.3.5. Dificuldades na implantação do sistema ABC .....	39
4.3.6. Expectativas da empresa na implantação do ABC .....	40
4.3.7. Avaliação do sistema ABC .....	41
4.4. ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ABC .....	41
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>47</b>

Anexo I – Questionário ..... 48

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, várias filosofias e técnicas aplicáveis aos negócios surgiram e foram rapidamente absorvidas também pelas Empresas brasileiras.

Assim, filosofias e técnicas administrativas como Kanban , Just in Time , Reengenharia , Teoria das Restrições , Custeio Baseado em Atividades , Gerenciamento Baseado em Atividades , entre outras , passaram a ser implementadas no sentido de melhorar o resultado das empresas em um ambiente cada vez mais competitivo .

Uma destas tecnologia , o Custeio Baseado em Atividades (ABC), tornou-se objeto de intensos estudos e publicações ,

Utilizando-se das técnicas de pesquisa exploratória, foi desenvolvida por meio de entrevistas pessoais com os gestores da organização através de um questionário semi - estruturado, constituindo-se , desta forma, em uma pesquisa qualitativa.

Deve-se salientar a importância fundamental da análise dos dados primários , obtidos a partir do estudo dos documentos, relatórios, planilhas e outros registros existentes na empresa acerca do sistema implantado, do processo de implantação e dos resultados da mesma.

Assim o presente estudo baseia-se no seguinte problema de pesquisa:

“ Quais os efeitos decorrentes da implantação do custeio baseado em atividades na Empresa Planeta Serviços de Informações Ltda”.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os efeitos da implantação do sistema de custeio ABC na Empresa Planeta Prestação de Serviços Ltda, que

atua no setor de informações de proteção ao crédito, e que até então não possuía nenhum tipo de sistema de custeio, procurando identificar que mudanças ocorreram nesta empresa após a implantação.

Com objetivos específicos busca-se o seguinte:

- descrever o processo de escolha do sistema de custeio ABC;
- descrever a metodologia de implantação do custeio baseado em atividades adotado na Empresa Planeta Serviços de Informações Ltda ;
- identificar as etapas que geraram maiores dificuldades na implantação do ABC na Empresa Planeta Serviços de Informações Ltda;
- averiguar se foram procedidas alterações na estrutura organizacional da Empresa Planeta Serviços de Informações Ltda, para a implantação do ABC;
- investigar se houveram alterações nos trabalhos realizados pelos membros da organização a partir da implantação do ABC;
- pesquisar as mudanças que ocorreram no processo de planejamento e controle financeiro com a implantação do ABC ;e avaliar o grau de satisfação dos gestores da Empresa Planeta Serviços de Informações Ltda em relação às informações geradas para dar suporte ao processo de planejamento econômico-financeiro com a implantação do ABC.

## 2. REVISÃO LITERATURA

A revisão bibliográfica apresenta um histórico do sistema ABC desde os estudos iniciais que o configuraram, o conceito do sistema ABC, as etapas para sua implantação, finalizando com uma abordagem geral sobre a gestão baseada em atividades.

### 2.1. CENÁRIO ATUAL DO CONTEXTO EMPRESARIAL

Em um ambiente empresarial cada vez mais globalizado e competitivo, os sistemas de custos atuais muitas vezes não respondem como uma ferramenta eficaz diante da rápida mudança tecnológica e de uma enorme expansão da capacidade de processamento de informações.

Neste ambiente busca-se por um sistema que forneça informações mais úteis e oportunas para as atividades de processos, avaliação dos custos dos produtos e avaliação do desempenho de gerentes.

### 2.2. OBSOLESCÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTABILIDADE DE CUSTOS

A obsolescência dos sistemas de contabilidade de custos e controle gerencial torna-se particularmente desfavorável no quadro de competição global, a partir dos anos 80. Explicam que as conseqüências de custos inexatos de produtos e sistemas contábeis deficientes no controle de processos e avaliação de desempenho não foram tão graves nos anos 70, já que uma combinação de uma inflação elevada e de um dólar enfraquecido protegeu a maioria dos fabricantes americanos da competição externa. (KAPLAN e JOHNSON, 1993, p.159)

O ambiente competitivo para os fabricantes americanos mudou completamente na primeira metade dos anos 80, pela diminuição da inflação e valorização acentuada do dólar americano. Além disto, uma revolução na organização e tecnologia das

operações industriais deixou defasados os produtos americanos numa posição competitiva ainda mais precária.

A revolução foi desencadeada por práticas inovadoras desenvolvidas especialmente pelos fabricantes japoneses ,como o Controle de Qualidade Total, Sistemas de *Estoque Just-in-Time* ,Troca Rápida de Ferramentas. Com a disponibilidade de novas tecnologias reduzido significativamente o conteúdo de mão-de-obra dos produtos manufaturados.

Este ambiente mais competitivo a partir dos anos 80 teve profundas implicações sobre os sistemas de gerência de custos. O conhecimento exato dos custos dos produtos, o perfeito controle dos custos e a coerente medição do desempenho se tornaram mais importantes do que no passado.

Os sistemas de contabilidade de custos em uso na maioria das empresas americanas são de pouca valia na determinação dos custos dos produtos. A análise histórica do desenvolvimento dos sistemas de contabilidade gerencial mostra que os grandes avanços na concepção desses sistemas ocorreram sessenta ou mais anos atrás ou mais, sob a influência do movimento da administração científica , o crescimento das corporações divisionais de múltiplas atividades e a maior demanda por informes externos pelas autoridades fiscais e regulamentadoras. (KAPLAN e JOHNSON, 1993. p.1)

Explicam que os sistemas projetados mais no início do século funcionavam bem no ambiente industrial e competitivo daquele tempo. Os sistemas utilizavam detalhados registros e informes dos custos de mão-de-obra, porque a mão-de-obra era o mais custoso insumo de produção .Custos indiretos de fabricação , relativamente baixos comparados com os custos de mão-de-obra , eram distribuídos com base no conteúdo de mão-de-obra direta dos produtos. Tratava-se de uma prática conveniente. A maioria dos custos reconhecidos em um período eram custos variáveis.

Citam que a partir dos anos 80, a nova organização e tecnologia operacionais, bem como o ambiente mais competitivo solaparam os pressupostos da época em que os sistemas de custos foram concebidos, no início deste século. A mão-de-obra direta representa uma fração decrescente dos custos totais dos produtos : um índice de 10 % ou menos é comum em muitos fabricantes. Grande parte da mão-de-obra direta que permanece nas organizações é considerada, de maneira mais apropriada, como um custo fixo, e não variável, à medida que as companhias tentam oferecer maior segurança para seus empregados. Custos indiretos de fabricação representam uma fração bem maior dos custos totais, precisando, por isso, serem compreendidos e controlados com bem mais cuidado do que no passado.

Além disso, muitas companhias, reagindo ao ambiente bem mais competitivo, estão expandindo a variedade de produtos e serviços oferecidos, tornando mais difícil do que antes identificar detalhadamente os custos aos diversos produtos. O desafio para o ambiente competitivo, nos dias de hoje, consiste em desenvolver abordagens novas e mais flexíveis para o projeto de contabilidade de custos.

### 2.3. SISTEMA ABC

A insatisfação com as práticas de custeio de produtos gerou, em meados dos anos 80, diversos estudos e artigos propondo a adoção de profundas mudanças na forma de custear os produtos. Talvez o artigo pioneiro escrito nesta concepção partiu dos pesquisadores da Boston University Jeffrey Miller e Thomas Vollmann, que através do artigo intitulado A Fábrica Oculta lançou as bases para o que no futuro seria conhecido como Custeio Baseado em Atividades(ABC). No referido artigo, os pesquisadores questionavam a causa dos custos indiretos, articulando temas de grande importância que causaram uma guinada na forma de se perceberem os custos. Dentre estes temas, Miller e Vollmann apud Kaplan e Johnson (1993);estabeleceram que transações efetuadas em diversos setores da Empresa eram as causadoras dos custos indiretos, que tanto atormentavam os dirigentes das Empresas. (KAPLAN e JOHNSON, 1993, p.159)



Os autores aludiam à existência de duas fábricas em uma Empresa : aquela visível, em que as pessoas pegavam matérias-primas e as transformavam em produtos acabados e aquela oculta onde as pessoas lançavam e retiravam dados dos sistemas de computadores (transações) em que não se observa um valor agregado sobre a matéria – prima .Estas transações eram a causa dos custos indiretos. Descrevem , então ,a necessidade de se conhecer as transações e levá-las em consideração nos sistemas de contabilidade de custos.

Citam que pesquisadores da Harvard Business School executaram os primeiros estudos sobre este conceito de fábrica oculta, alocando custos a produtos com base em transações, demonstrando existirem enormes diferenças entre os custos calculados pelos sistemas tradicionais em relação ao sistema que levava em consideração as transações , já então identificado como custeio baseado em transações.

O nome desta nova técnica passou a ser denominada Custeio Baseado em Atividades. Os resultados dos trabalhos e publicações chamaram a atenção dos executivos ao proporem soluções inovadoras para a compreensão do custos dos produtos e, especialmente, da existência dos custos indiretos.

### 2.3.1. Conceituação do sistema ABC

Segundo COOPER E KAPLAN (1998, p.109) o ABC é uma abordagem de custos que analisa o comportamento dos custos por atividades, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercado e clientes.

### 2.3.2. Princípios do ABC

Segundo JOHNSON E KAPLAN (1993, p.212) o princípio do ABC é o fato de que as atividades realizadas em uma empresa causam custos e de que os produtos produzidos e os serviços prestados causam demanda por essas atividades. O ABC utiliza as atividades desenvolvidas nos processos de operação da empresa como ligação dos custos indiretos aos objetos de custos, definidos como produtos, linhas de produtos, serviços, clientes, etc..

### 2.3.3. Definição de atividade

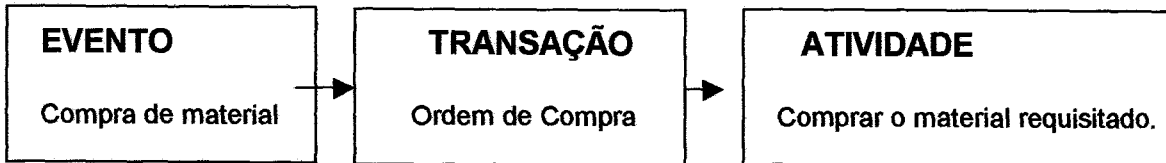
A palavra atividade está presente no nome desta metodologia de custeio e também representa uma das bases sob a qual esta se assenta.

NAKAGAWA (1995, p.38) “define atividade como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente , tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido mais amplo , entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos , serviços, etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos”.

Afirma, também, que seria útil caracterizarmos a atividade reduzindo-a à sua forma mais simples : processamento de uma transação. Este pode ser descrito em termos de recursos, insumos, produtos e procedimentos. As transações são materializadas através de documentos (inclusive eletrônicos) e procuram reproduzir o mais fielmente possível os eventos e as atividades a que se referem .As atividades podem ser de acordo com sua natureza: primárias e secundárias. As primárias são as que dão cumprimento à missão que lhes foi conferida e as secundárias as que lhes dão suporte. As transações podem ocorrer no início ou fim de uma atividade e representam os resultados dos eventos - chaves de uma empresa. Por exemplo: a

compra de um material em uma empresa é um evento e a ordem de compra é a transação que representa esta atividade figura 1 demonstra esta relação.

Figura 1- Relação entre evento , transação e atividade.



Fonte: MARTINS (1995, p.148) – Adaptado pelos autores.

MARTINS (1995, p.148) , “explica que a atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços, sendo composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo , que é uma cadeia de atividades correlatas , interrelacionadas”.

No ABC atividades são usualmente definidas como processos ou procedimentos que causam trabalho .Por exemplo em um departamento de contas a pagar atividades incluem coletar e arquivar relatórios de pagamentos, ordens de compra e faturas; comparar faturas, receber ordens de pagamento etc. Explica que atividades são definidas como um grupo de processos ou procedimentos que juntos promovem um trabalho particular necessário para a organização. (HICKS, 1992, p.34)

Como pode ser visto, não há uma definição uniforme e clara do conceito de atividade. Para Cogan (1993;p.43) , “por exemplo, um processo é constituído de uma série de atividades que agregam valor, gerando um determinado produto final (bem ou serviço) que se pretende deverá atender às necessidades dos clientes internos ou externos”.

As atividades convertem recursos tais como materiais, mão-de-obra, tecnologia, em produtos ou serviços. Neste sentido este autor define atividade, função , processo de negócio e tarefa da seguinte forma: a) função- é um conjunto de atividades relacionadas a um propósito comum, como compra de materiais, segurança e qualidade; b) processo de negócio- é uma

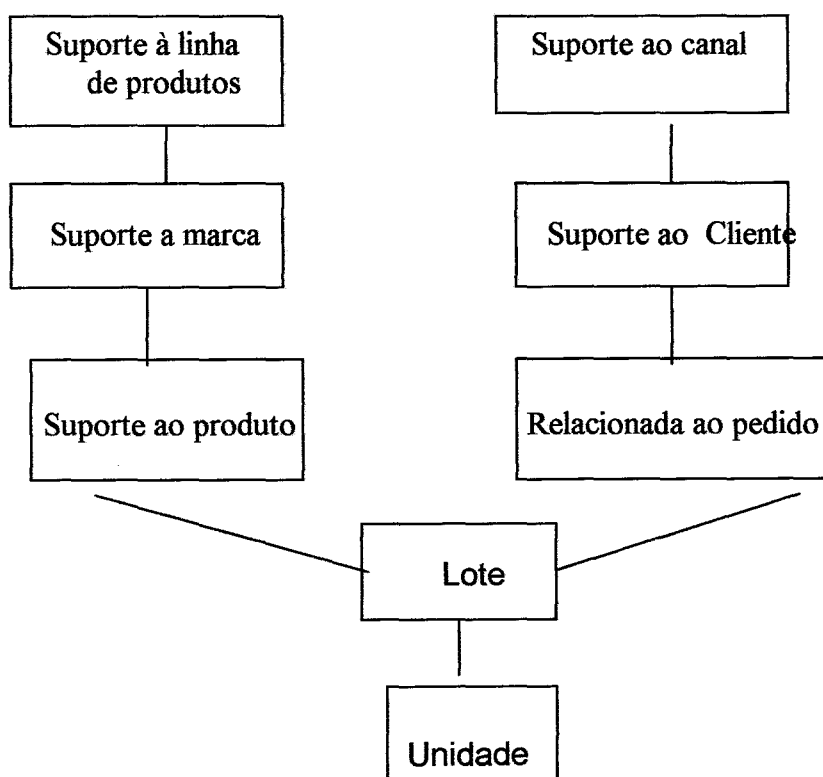
rede de atividades relacionadas e interdependentes ligadas pela produção que permutam .As atividades são relacionadas porque um evento específico inicia a primeira atividade no processo, a qual, por sua vez, dispara as subseqüentes; c) tarefa- é a combinação dos elementos de trabalho ou operações que compõe uma atividade, ou seja, tarefa é a maneira como a atividade é realizada ; d) operação - é a menor unidade de trabalho utilizada com o propósito de planejamento e controle. (BERLINER E BRINSON, 1992, p.126)

Como pode ser visto, não há uma única definição de atividade que torne claro e preciso o seu significado. Considerando que a atividade é a base de todo o sistema, esta falta de padronização pode gerar dificuldades de entendimento e de sua operacionalização na implantação do sistema.

#### 2.3.4. Hierarquia das atividades

KAPLAN e COOPER (1998;p.104)” estabelecem uma hierarquia das atividades para a melhor compreensão das mesmas, bem como sua forma de atribuição aos produtos ou serviços, sendo a seguinte a hierarquia das atividades : atividades por unidade, atividades por lote e produtos , cliente e instalação. A Figura 2 demonstra esta hierarquia”.

**Figura 2-Hierarquia das atividades**



Fonte: KAPLAN e COOPER, (1998, p.104) Adaptado pelos autores.

Assim, as atividades a nível de unidade serão executadas para cada item específico de serviço ou produto. As operações fabris realizadas pela mão-de-obra direta , como lixar uma peça, cortar uma chapa , podem ser um exemplo da atividade neste nível. Neste caso há pouca ou nenhuma dificuldade em apropriar-se aos produtos estas atividades, fazendo-se, normalmente, através do tempo da mesma aplicada ao produto ou serviço.

Já as atividades no nível de lote são executadas para uma quantidade maior de itens, como a programação de produção de um lote de produtos, o set-up das máquinas, a retirada de material do almoxarifado, o controle de qualidade dos materiais ou dos produtos acabados. Assim, independente do número de itens do lote , a extensão da atividade é a mesma ou praticamente a mesma.

Os produtos e serviços que demandam estas atividades são facilmente identificáveis. Há , porém , uma maior dificuldade de apropriação à unidade do produto em função de serem geradas pelo lote. Normalmente são apropriadas por rateio por um lote padrão.

Para KAPLAN e COOPER (1998, p.109) “ as atividades de suporte visam permitir a fabricação de cada produto (ou serviço). A ampliação dessa idéia além dos limites da fábrica resulta em atividades de suporte ao cliente, ou seja, atividades que permitem que a Empresa venda seu produto a um determinado cliente, independentemente do volume e do *mix* de produtos ( e serviços) vendidos e entregues a esse cliente”.

As atividades de suporte ao produto e ao cliente incluem manutenção e atualização de especificações de produtos, testes especiais e ferramentas utilizadas na fabricação de produtos e serviços específicos, além de suporte técnico oferecido a determinados produtos e serviços e a clientes específicos. Note-se que, neste caso, estas atividades de suporte pressupõem a clara especificação de quem são os produtos e quem são os clientes.

Também estas atividades, embora facilmente identificáveis a produtos ou serviços que a demandaram oferecem uma maior dificuldade de apropriação à unidade do produto, pois também não variam em intensidade em função do volume de itens produzidos ou comercializados.

No último caso, existem atividades em que não é possível especificar quem é o cliente e/ou produto. KAPLAN e COOPER (1998, p.123) “citam a definição de preços e a emissão de faturas em que se pode associar ao pedido, despesas de suporte às instalações (como o Gerente Administrativo), despesas de suporte ao canal (como feiras e propagandas, catálogos)”.

Neste caso atentam para o fato de que estas atividades podem ser associados diretamente à linhas de produtos, serviços ou canais específicos, mas não identificáveis a produtos, serviços ou clientes específicos. Além disto, afirmam que a hierarquia de custos ABC, aplicável a despesas relativas à produção, marketing e pesquisa e desenvolvimento, permite que todas as despesas organizacionais sejam mapeadas em um nível hierárquico e organizacional específico, no qual é possível estabelecer causa e efeito.

Desse modo, uma despesa de suporte ao cliente não é alocada a produtos ou serviços comprados pelo cliente, pois é incorrida independentemente do volume

e do *mix* de produtos ou serviços adquiridos pelo cliente. A despesa de suporte ao cliente só pode ser evitada ou controlada no nível do cliente (abandonando o cliente , mudando o nível de suporte fornecido ao cliente) e não da mudança de volume ou *mix* de produtos ou serviços específicos comprados pelos clientes.

MONDEN (1999, p.249)" estratifica as atividades em quatro níveis diferentes: nível de unidade, de lote, do tipo de produto e da fábrica. As atividades ao nível do valor unitário são executadas para cada unidade de produto manufaturada. Dois exemplos são o tempo direto de operação e o tempo de operação de máquina. Os custos para essas atividades variam de acordo com o volume de produção".

Trocas de ferramentas , manuseio de materiais são exemplos de atividades a nível de lote .Assim, os custos para estas atividades são considerados custos comuns ou custos fixos para todos os produtos do lote, além de mudarem conforme o número de lotes.

Elaboração de listas de peças, é um exemplo de uma atividade, conforme MONDEN (1999;p.249) ,” a nível de tipo de produto. São executadas para apoiar a produção de vários tipos de produtos. Já atividades na fábrica apoiam processos de produção para a fábrica como um todo". Tais custos são comuns a vários produtos, e é bastante difícil detectar qualquer atividade específica de fábrica para qualquer produto específico.

### 2.3.5. Metodologia para levantamento das atividades

Para OSTRENGA (1993, p.154), o ABC está baseado na análise dos processos de negócio . Segundo estes autores "a análise dos processos de negócio

incorpora o conceito de que um negócio é uma série de processos inter-relacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados”.

Usando como base a análise dos processos de negócio , então o levantamento das atividades deve ser o ponto de partida para o ABC. Explicam que a maneira mais eficaz para colher essas informações é através de entrevistas com os gerentes das áreas funcionais. A finalidade dessas entrevistas é colher informações suficientes para identificar os serviços fundamentais, os clientes desses serviços e as bases adequadas de alocação.

Os mesmos autores expõem um conjunto de perguntas para o levantamento das atividades, tais como:

- Descreva o fluxo do trabalho em sua área.
- Quais são as principais atividades executadas pela sua organização?
- Como essas atividades se relacionam com os processos do negócio ?
- Quais são as principais responsabilidades do seu pessoal?
- Qual a sua estimativa de porcentagem de esforço requerido pela sua organização para apoiar cada uma das atividade? Descreva a lógica que usa para fazer essas estimativas.

Uma metodologia diferente é apresentada por Berliner e Brinson que propõe a análise e levantamento das atividades formada por sete etapas: a) determinar o escopo de análise de atividades ,significando definir o problema específico ou o negócio a ser analisado;b)determinar as unidades de análise de atividades, selecionar uma abordagem e a técnica de coleta de dados, devendo-se, para tanto, dividir a unidade organizacional em grupos ou departamentos que possuam finalidades identificáveis, utilizando o organograma e o quadro de pessoal como ponto de partida para o processo de definir as unidades de atividades; c)definir as atividades - nesta etapa efetua-se uma listagem de todas as atividades desempenhadas por uma unidade ;d) racionalizar as atividades - a lista de atividades deve fornecer um nível de detalhe que seja suficiente para análise ; e) classificar as atividades em primárias ou secundárias - atividades primárias são aquelas



cuja saída é utilizada fora da unidade organizacional; atividades secundárias são as utilizadas dentro dos departamentos para apropriar às atividades primárias; f) criar mapa das atividades - este mapa serve para identificar a relação entre funções, processos do negócio e atividades; g) finalizar e documentar as atividades - nesta etapa final compila-se uma lista de atividades que dão apoio às necessidades da análise organizacional, dos processos de negócio e funcional. ( BERLINGER E BRINSON, 1992, p.9)

O primeiro problema fundamental nas aplicações ABC/ABM é a falta de definição adequada sobre as atividades individuais. As pessoas que desempenham as mesmas tarefas descrevem-nas em termos muito diferentes. Para evitar estes problemas os autores aconselham o desenvolvimento de um dicionário padronizado de atividades, que deveria incluir uma palavra-chave para definir cada atividade, o que permitiria a identificação de atividades comuns desempenhadas pelos vários membros do *staff*. ( PLAYER et al. APUD OSTRENGA et al., 1993, p.168)

Explicam que o segundo problema fundamental no levantamento das atividades é o nível de confiabilidade dos dados por atividade. Os dados coletados podem sofrer distorção intencional ou não intencional, o que afeta sua confiabilidade. Quando os funcionários são indagados sobre como empregam seu tempo, é preciso tomar cuidado para assegurar que o tempo mais recente não afete a percepção do ano todo. Tempo ocioso ou tarefas que não agreguem valor são freqüentemente omitidos ou ignorados nesse cenário .

O terceiro problema relacionado à confiabilidade é a coleta de dados de atividades. Que método pode ser usado para coletar eficientemente os dados ? Os dois itens - chave para focalizar os métodos são (1) o nível a partir do qual os dados são coletados e (2) o tipo de método de coleta de dados .

Com relação ao nível da coleta de dados os autores definem que pode abranger desde gerentes em funções - chave até operários. Já com relação aos tipos de método de coleta de dados "incluem entrevistas individuais , pesquisas por questionários, grupos focais (por exemplo, reuniões focais e *storyboards* e estudo de tempo).

Consideram que as entrevistas individuais são uma fonte rica de dados , mas frequentemente são onerosas demais para grandes grupos. As pesquisas por questionários, um dos procedimentos mais antigos, mas ainda usados na coleta de dados, funcionam bem nos casos em que as informações de atividades estão sendo obtidas de várias localidades e podem incluir vídeos com instruções padronizadas e exemplos de como preparar os dados.

Conforme observa-se acima, pode-se utilizar diversas metodologias para o levantamento das atividades, devendo-se adequá-las a cada situação específica.

### 2.3.6. Direcionadores de custos

Para NAKAGAWA (1995, p.39) “*cost driver* ou direcionador de custo é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultantes de recursos. Explica que todo fator que altere o custo de uma atividade é um *cost driver* ou direcionador de custo do referido centro de custos departamental ,nas respectivas atividades realizadas”.

Após a alocação dos recursos para as atividades , os custos destas atividades serão alocados aos diversos objetos de custos (produtos, serviços, clientes,etc.) , através dos direcionadores de atividades .Assim , pode-se dizer que a ligação entre as atividades e os objetos de custos são realizadas através destes direcionadores . Afirmam que um direcionador de atividades é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade . Explicam, também, que os direcionadores de atividades não são dispositivos para distribuir custos , mas representam a demanda de um objeto de custo pela atividade. (KAPLAN e COOPER , 1998, p.105)

### Quadro 1- Atividades e seus direcionadores de custo

<b>ATIVIDADE</b>	<b>DIRECIONADOR DE CUSTO DA ATIVIDADE</b>
Usar máquina	Horas-máquina
Preparar máquinas	Preparações ou horas de preparações
Programar tarefas de produção	Rodadas de produção
Receber materiais	Recebimentos de materiais
Sustentar produtos existentes	Número de produtos
Lançar novos produtos	Número de novos produtos lançados
Fazer manutenção de máquina	Horas de manutenção
Modificar características de produtos	Notificações de mudanças de engenharia

Fonte : COOPER, Robin, KAPLAN, Robert S. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo : Futura , 1998, p.110.

O direcionador de custo como uma base para a alocação de custos dos grupos de custos de atividades para objetos de custos. Explica que existem três características críticas para um direcionador de custos: um direcionador deve refletir a demanda que um objeto coloca sobre a atividade em relação a outros objetos; ele deve refletir ou estar relacionado à causa básica; a quantificação do gerador deve ser possível e prática . (OSTRENGA et.al, 1993, p.201)

Os direcionadores ou geradores de atividades classificam-se em três grupos principais: a) de transação: avaliam a frequência com que uma atividade é executada para um objeto de custo. Ex: número de preparações, número de recebimentos; b) de duração : representam o tempo necessário para que uma atividade seja executada. Quando existe variação significativa no volume de atividades necessário para determinados produtos estes direcionadores devem ser utilizados. Ex: horas de preparação de máquinas, horas de inspeção e horas de mão-de-obra direta ; c) de intensidade : representam não só a duração com que a atividade é realizada, mas também o custo dos recursos utilizados para realizá-la. Assim, por exemplo, a preparação de máquina de dois produtos pode ter mesma duração. Contudo, se uma delas exige um pessoal mais qualificado ou ferramentas mais sofisticadas, isto deve ser considerado na alocação dos custos destas atividades aos objetos de custos. (KAPLAN e COOPER, 1998, p.110)

Pode-se observar que os direcionadores de custos assemelham-se às bases de rateio já utilizadas em outros sistemas tais como o custeio por absorção , com uma denominação atualizada.

É através dos direcionadores de custos que os recursos (custos ) serão atribuídos a cada uma das atividades e a cada objeto de custo.

### 2.3.7. Desenvolvimento do sistema ABC

O sistema de custeio ABC é desenvolvido em uma sequência de quatro etapas : a)desenvolvimento do dicionário de atividades. Nesta etapa, deve-se identificar as diversas atividades que são realizadas pelos setores de apoio ou indiretos ;b)determinação de quanto gasta-se em cada uma das atividades; c) identificação dos objetos de custos (produtos, serviços ,clientes) que utilizam estas atividades e d) seleção de direcionadores de atividades para que associe-se o custo das atividades aos objetos de custos. (KAPLAN e COOPER, 1998, p.102)

Na primeira etapa , explicam que deve-se identificar as diversas atividades que são realizadas pelos setores de apoio ou indiretos .Aconselham a descrever as atividades através de verbos e seus objetos associados , como comprar materiais , responder aos clientes, lançar novos produtos etc. A descrição das atividades gera um dicionário de atividades , onde estão relacionadas todas as atividades realizadas pelos setores da empresa .Nas aplicações iniciais do ABC , o detalhamento excessivo das atividades gerava confusão , sendo que as aplicações mais recentes eliminam as atividades que tem pouca participação no tempo de um funcionário.

Na segunda etapa , explicam , determina-se quanto gasta em cada uma das atividades realizadas , alocando-se os gastos às atividades . Assim , a organização passa a visualizar, com uma perspectiva completamente nova , para onde são canalizados os diversos recursos despendidos , especialmente nos setores de apoio ou indiretos, ou seja, o custo de cada atividade realizada como comprar materiais, realizar programações de produção etc.

Em outras palavras, além de obter-se o custo das atividades diretamente ligadas na conversão de materiais em produtos , a Empresa obtém, também, o custo de atividades não diretamente ligadas à conversão, que anteriormente não eram conhecidas.

KAPLAN e COOPER (1998;p.112)” estabelecem que não são necessários estudos abrangentes de tempo e movimento para associar os custos de recursos às atividades executadas. A meta é ser aproximadamente correto, e não precisamente incorreto, como ocorre com praticamente todos os sistemas tradicionais de produtos” .

MARTINS (1996,p.189) ,” ressalta que se deve ser muito criterioso ao distribuir os custos às diversas atividades. Além da alocação direta dos custos aos produtos ou serviços que os consumiram, a alocação pode ser realizada por rastreamento e rateio”.

Na alocação por rastreamento , estabelece-se a relação de causa e efeito na existência de uma atividade e na existência de um determinado custo , sendo a mesma expressa pelo direcionador de recursos. O direcionador , neste caso, deve-se constituir na causa primária da existência desta atividade e , conseqüentemente ,da existência do custo .

Em último caso, quando a alocação direta e por rastreamento não for possível, apropria-se um determinado custo para as atividades através de rateio, utilizando-se de algum critério como faturamento, número de funcionários etc. Neste caso a apropriação do custo às atividades faz-se de forma muito subjetiva, contrariando até um princípio do ABC que é alocar aos produtos ou serviços os recursos efetivamente consumidos pelos mesmos.

Após a identificação das atividades passa-se à alocação dos recursos necessários para que as mesmas atinjam seu fim, devendo ser realizada da forma mais precisa possível, medindo o uso efetivo dos recursos (custos ) que cada atividade demandou . Saliencia ser sempre preferível que esta alocação deve ser direta. Porém , quando tratar-se de alocação de custos indiretos às atividades pode ser necessário que algumas bases de distribuição sejam requeridas . Na verdade pode-se dizer que tais bases de distribuição não são nada mais que os direcionadores de recursos. (CAPASSO et al., 1999, p.78)

A terceira etapa, definida por Kaplan e Cooper, vem a ser a identificação de produtos, serviços e clientes da organização. Após o conhecimento das atividades e seu custeio deve-se identificar os produtos ou serviços que utilizam estas atividades. A estes, como são os beneficiários finais das atividades desenvolvidas, serão imputados os custos. Outros objetos de custos podem ser utilizados para a alocação do custo das atividades", como por exemplo, os clientes. (KAPLAN e COOPER, 1998, p.114)

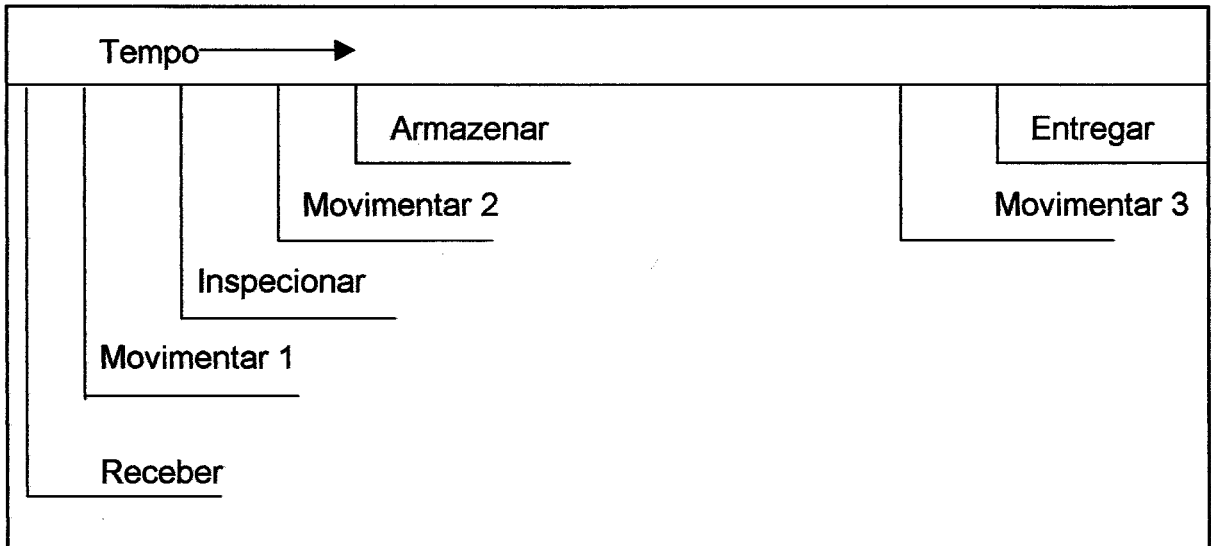
A última etapa, definida por KAPLAN e COOPER (1998;p.115), "consiste na seleção de direcionadores de atividades para que se associe os custos das atividades aos objetos de custos. Nesta etapa, deve-se ter o cuidado de estabelecer corretamente quais os direcionadores de atividades que representam a demanda de atividades pelos produtos ou serviços".

Ostrença, descreve, de forma mais pormenorizada, a sequência de etapas que levam à implantação do ABC. São as seguintes as etapas: a) estabelecer as metas, escopo e objetivos do sistema; b) descrever as atividades realizadas na empresa; c) reorganizar os custos para as categorias de atividades; d) definir os custos que cada centro de custo apresenta; e) estabelecer os direcionadores de custos; f) determinar o custo de cada atividade; g) apropriar o custo de cada atividade ao objeto de custo que o demandou. (OSTRENGA et al, 1993, p.173)

Na primeira etapa deve-se definir se o objetivo é custear os processos de negócio, os produtos, famílias de produtos, clientes ou outros objetos de custos.

Na segunda etapa estabelecem-se todas as atividades realizadas na empresa, levando em consideração o valor das informações detalhadas no gerenciamento do processo. Tome-se como exemplo as atividades executadas dentro do departamento de recebimentos e suprimentos, descritas na Figura 1.

Figura 1 -Atividades identificadas no departamento de recebimentos e suprimentos



Fonte : OSTRENGA,(1993, p175), adaptado pelos autores.

A Figura 1 apresenta as diversas atividades executadas pelo departamento de recebimentos e suprimentos em uma linha de tempo. Quando de sua chegada , material é recebido, movimentado , inspecionado , movimentado novamente e armazenado. Em outra atividade, quando de sua requisição , é movimentado e entregue ao requisitante

Na terceira etapa , desenvolve-se uma arquitetura de fluxo de custos. Nesta etapa será realizada a reorganização dos custos , das categorias encontradas no livro razão para a categoria de atividades. Inicia-se com uma análise e entendimento do plano de contas , sua alocação por centros de custos, comparando-o com a

estrutura organizacional da empresa, procurando identificar diferenças entre a estrutura organizacional e os centros de custos onde os custos são alocados. Deve-se condensar custos semelhantes em contas únicas, evitando detalhamento excessivo e combinar centros de custos funcionalmente semelhantes e sequenciar os centros de custos de forma que tenham uma sequência se possível semelhante ao fluxo do processo. O passo final desta etapa é conhecer as alocações ou rateios de contas que já foram feitos para os centros de custos. Caso algumas alocações tenham sido feitas de forma muito arbitrária será necessário revertê-las para a utilização no sistema ABC.

A quarta etapa determina o exame dos centros de custos individuais. Após as etapas anteriores, poder-se-á examinar os custos que cada centro de custo apresenta. O objetivo aqui é determinar quais custos podem ser atribuídos diretamente às atividades/objetos de custo, tais como depreciação, manutenção, engenharia de processos, ferramentas especiais etc.

Outros custos não podem ser alocados diretamente aos objetos de custos, mas sim às atividades. Será necessário, então, estabelecer os direcionadores de custos para a alocação destes custos a cada atividade, que será feito na etapa seguinte.

Na quinta etapa deve-se colher informações a respeito dos geradores de custos. Será necessário estabelecer os direcionadores ou geradores de custos que determinaram a existência da atividade. Além disto, é necessário colher informações sobre a quantidade de cada gerador ou direcionador de custo que está associado a cada uma das atividades que se quer custear.



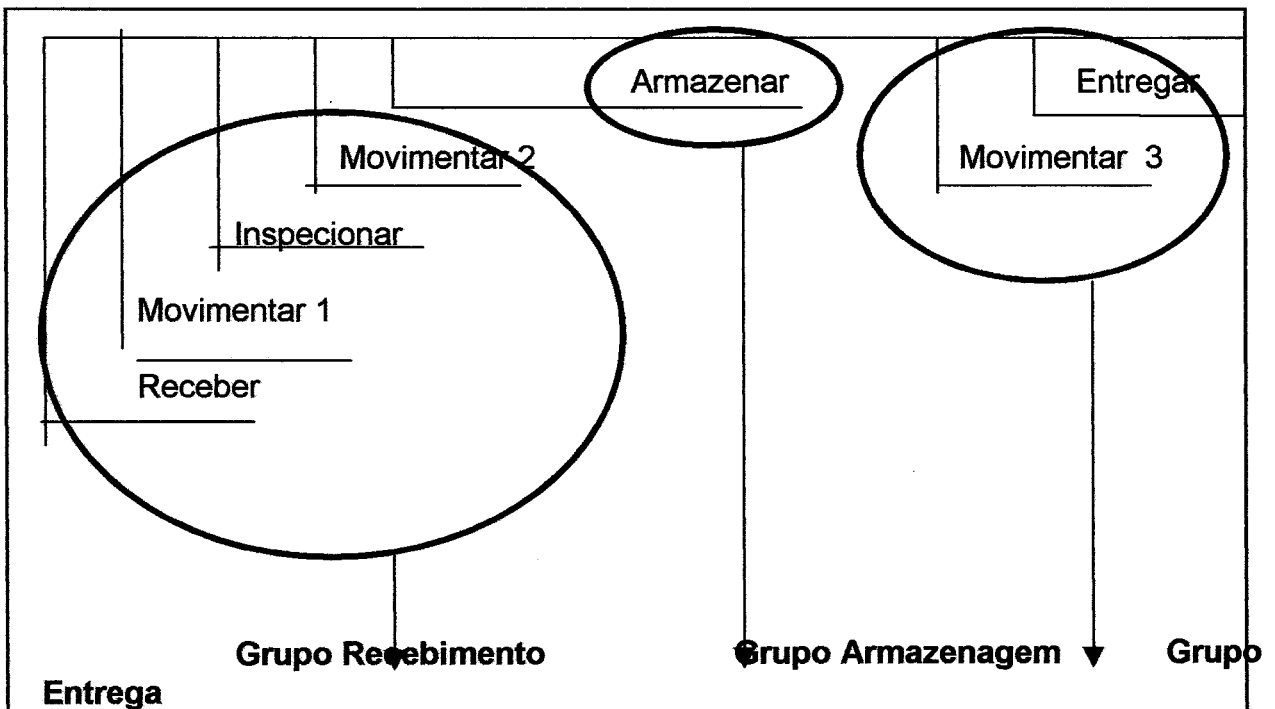
Na sexta etapa , deve-se determinar o custo do processo/atividade .Nesta etapa os custos serão alocados às atividades com base na quantidade de geradores de custos que a atividade demandou.

Na sétima e última etapa parte-se para o custeio de produtos/objetos de custos que será realizado nas seguintes fases:

a) Formar grupos de custos de atividades .

Deve-se consolidar algumas das atividades levantadas na fase anterior , que tenham sido geradas pela mesma causa básica. Tome-se como exemplo o agrupamento demonstrado na Figura 2.

Figura 2- Agrupamento de atividades em centros de atividades do departamento de recebimentos e suprimentos



Fonte : OSTRENGA, (1993, p.194), adaptado pelos autores.

b) Conhecer os geradores ou direcionadores de custos :

Nesta fase define-se que geradores serão utilizados para alocar o custo da atividade para os produtos. Tome-se como exemplo os direcionadores descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Direcionadores usados para a alocação de custos a produtos

<b>ATIVIDADES</b>	<b>GERADOR DE CUSTO</b>
Recebimento	Número de Transações de Recebimento
Armazenagem	Fator ponderado incluindo valor médio de estoque e do suprimento em dias
Entrega	Número de Transações de entrega

Fonte : OSTRENGA, (1993, p.202), adaptado pelos autores.

c) Coletar os dados da demanda de geradores por produto.

Nesta fase será necessário conhecer a quantidade de geradores que cada produto/objeto de custo utilizou. Se, por exemplo, o gerador de custos de uma atividade for número de requisições de materiais, será necessário conhecer a quantidade de requisições que cada produto/objeto de custo demandou.

d) Executar o cálculo do custo para cada produto/objeto de custo.

Conhecendo-se o custo de uma atividade, a quantidade de direcionadores, e a demanda de direcionadores de cada produto/objeto de custo, é possível calcular o custo para o produto/objeto de custo. Inicialmente calcula-se um índice de custeio de atividades dividindo-se o custo da atividade pelo número de geradores que a determinaram. Em seguida, multiplica-se este índice pela quantidade de geradores de cada produto, rateando-se, desta forma, o custo da atividade para os produtos/objetos de custos. Por fim, divide-se este valor pela quantidade de

produtos associados aos geradores, obtendo-se, desta forma o custo de cada produto/objeto de custo.

Como pode ser visto , os autores determinam número de etapas diferentes na implantação do sistema de custeio ABC . Esta é , contudo, uma diferenciação apenas na forma, já que o conteúdo é semelhante, sendo que ambas as sequências proporcionam , igualmente , o cálculo do custo dos objetos de custos.

## 2.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

### 2.4.1. Planejamento financeiro

O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de financeiras baseadas em estratégias alternativas de produção e de marketing , seguidas pela decisão de como atender às necessidades previstas . Segundo os autores , o processo de planejamento começa com projeções das receitas de vendas e custos de produção, sendo o orçamento o principal resultado do planejamento financeiro. Explicam que, em terminologia padrão de negócios, um orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados para uma certa atividade e explica de onde virão os recursos projetados. (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.343)

Para GITMAN (1999;p.587) , “o planejamento financeiro é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa , sendo que os instrumentos de planejamento financeiro são representados pelos demonstrativos projetados e pelo orçamento”.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação de uma empresa , sendo os dois aspectos-chaves do planejamento financeiro o planejamento de caixa e o planejamento de resultado .Explica que o planejamento de caixa envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa;já o planejamento de resultados é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados.Para o autor o planejamento de resultados envolve a elaboração da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial projetado. (GITMAN, 1999, p.588)

### 2.4.2. Controle financeiro

Para FREZATTI (1999;p.36), “o controle financeiro é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Explica que o controle

orçamentário deve ser um instrumento que permita à organização entender quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

Para WESTON e BRIGHAM (2000;p.343) ,” o controle financeiro situa-se na fase de implementação dos planos, caracterizando-se como um processo de ajustamento e feedback para assegurar que os planos sejam seguidos e modificar os planos existentes em resposta a mudanças no ambiente operacional”.

## 2.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS VARIÁVEIS.

Segundo GIL (1996, ;p.88) “definir uma variável operacionalmente é fazer referência a seus indicadores , aos elementos que indicam seu valor de forma prática, permitindo a medição desses indicadores e possibilitando, com isso , conhecer-se o valor da variável”.

### a) Metodologia

Consiste em verificar a forma como foi implantado o sistema de custeio adotado, com ênfase nas diversas etapas de implantação, a forma com que as atividades foram estabelecidas e como estas subsidiam o processo de cálculo do custo do serviço.

### Custeio baseado em atividades

Consiste em verificar os procedimentos executados para que possa-se obter o custo do serviço prestado pela Planeta Serviços, tomando-se como base as atividades realizadas pelos diversos setores da Empresa.

### b) Estrutura organizacional

Consiste em verificar os níveis hierárquicos existentes na empresa antes e após a implantação (diferenciação vertical) e o número de setores existentes em um mesmo nível hierárquico antes e após a implantação do sistema ABC (diferenciação horizontal).

c) Trabalhos realizados

Compreende as averiguações dos trabalhos executados pelos funcionários e executivos em seus cargos e como os mesmos eram e são feitos antes e após a implantação do custeio baseado em atividades.

d) Planejamento e controle financeiro

Consiste em verificar as mudanças ocorridas na forma de planejar os recursos financeiros necessários às operações da empresa, através da análise do orçamento empresarial de resultados, bem como na forma de aferir o resultado obtido na aplicação dos recursos, através da análise dos demonstrativos gerenciais de resultado do exercício, antes e depois da implantação do sistema ABC.

e) Grau de satisfação dos gestores

Consiste em verificar se os responsáveis pela gestão do negócio, nos cargos de Gerência e Diretoria, acreditam que o sistema adotado tenha contribuído eficazmente na geração de informações que permitam aos mesmos melhorar a tomada de decisão.

### 3. METODOLOGIA

A forma de pesquisa utilizada ocorreu através de questionário (Anexo I) no qual solicita-se aos funcionários que respondam as perguntas de pesquisa, a fim de investigar o problema formulado. Para isso foi selecionada a população da amostra que constitui-se na totalidade de funcionários e Diretores da organização que participaram do processo de implantação e operacionalização do custeio ABC, estimado em 8 pessoas ou seja aproximadamente 15% do total de funcionários. A empresa, denominada Planeta Serviços de Informações Ltda, atua na área de prestação de serviços de proteção ao crédito e esta situada na cidade de Curitiba/PR contando atualmente com 54 funcionários, e busca um sistema de custeio que forneça informações úteis e oportunas para suas atividades

Assim, a amostra compreende somente os Diretores e Gerentes da Planeta Serviços Informações Ltda, conforme quadro abaixo:

Setor	Cargo	Formação	Tempo
Presidência	Presidente	3º Grau	15 Anos
Diretoria Adm.Financeira	Dir.Adm.Fin.	3º Grau	15 Anos
Diretoria Comercial	Dir. Coml.	3º Grau	10 Anos
Diretoria Inf.Serviços	Dir.Inf.Serv.	3º Grau	08 Anos
Recursos Humanos	Gerente de RH	3º Grau	12 Anos
Financeiro	Gerente Financeiro	3º Grau	12 Anos
Informática e Serviços	Gerente de Inf. Serv.	3º Grau	08 Anos

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1. PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA**

A Empresa denominada Planeta Serviços de Informações Ltda, é prestadora prestadora de serviços de proteção ao crédito, e já esta no mercado a 15 anos, tendo como missão prestar informações precisas a seus clientes através de um banco de dados consistentes, contando com o desenvolvimento permanente de seus colaboradores. Atualmente a empresa conta com um quadro funcional de 54 funcionários.

#### **4.1.1 Mercado de atuação da empresa**

A empresa esta localizada na cidade de Curitiba – Paraná , mas seu mercado estende-se a toda a região metropolitana da capital, tendo como seus clientes o comércio em geral em seus diversos segmentos. Tem como ponto forte a ótima consistência de seu Banco de Dados o que lhe garante o domínio do mercado.

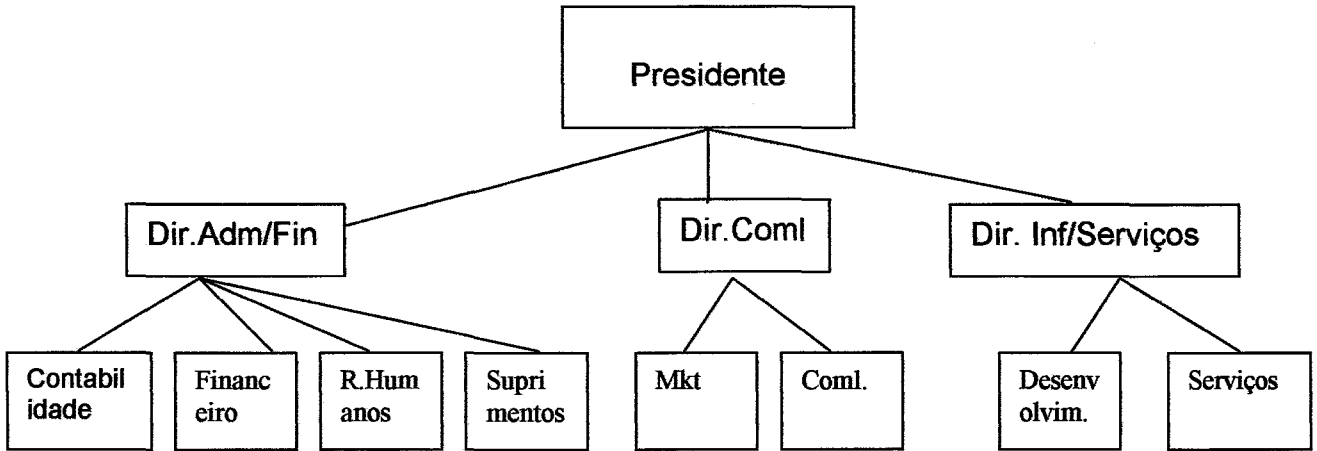
#### **4.1.2 Definição dos serviços**

A Planeta Serviços de Informações Ltda, mantem em seu mix de produtos uma série de serviços, sempre buscando atualizá-los a realidade do mercado.

#### **4.1.3. Definição do público alvo**

A empresa tem nos comerciantes dos diversos setores o seu público alvo, que contam com seus serviços para que possam ter maior segurança em suas vendas tanto a prazo como a vista, através da consulta ao Banco de Dados da Prestadora de Serviços.

#### 4.1.4 Organograma da empresa

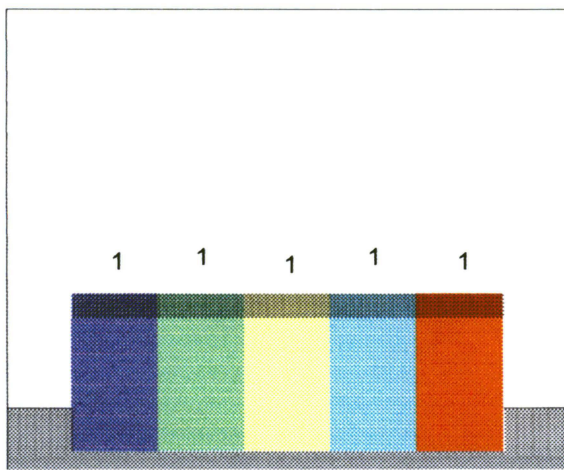


#### 4.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS



#### 4.2.1 Cargo ocupado na empresa

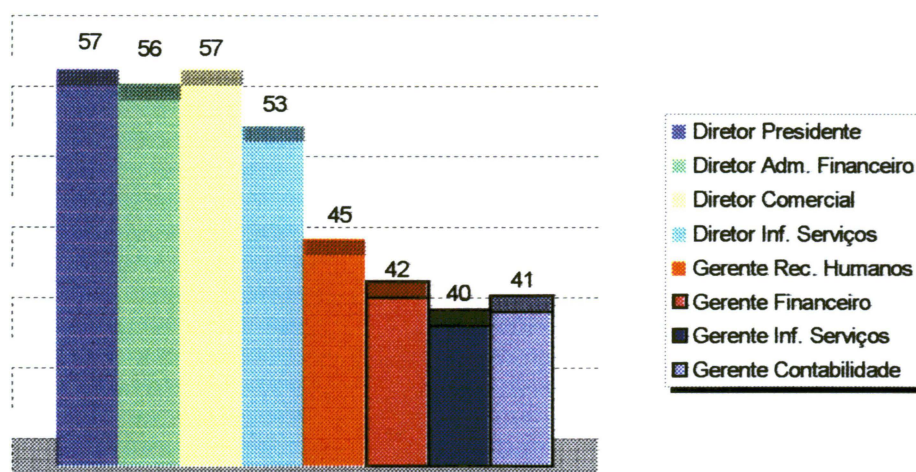
Diretor Presidente	1	13%
Diretor Adm. Financeiro	1	13%
Diretor Comercial	1	13%
Diretor Inf. Serviços	1	13%
Gerente Rec. Humanos	1	13%
Gerente Financeiro	1	13%
Gerente Inf. Serviços	1	13%
Gerente Contabilidade	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



A pesquisa foi feita com o pessoal que ocupa os cargos do alto escalão como podemos observar. Dos oito entrevistados (aproximadamente 15% do total do quadro de funcionários) 50% fazem parte da diretoria e 50 % são gerentes

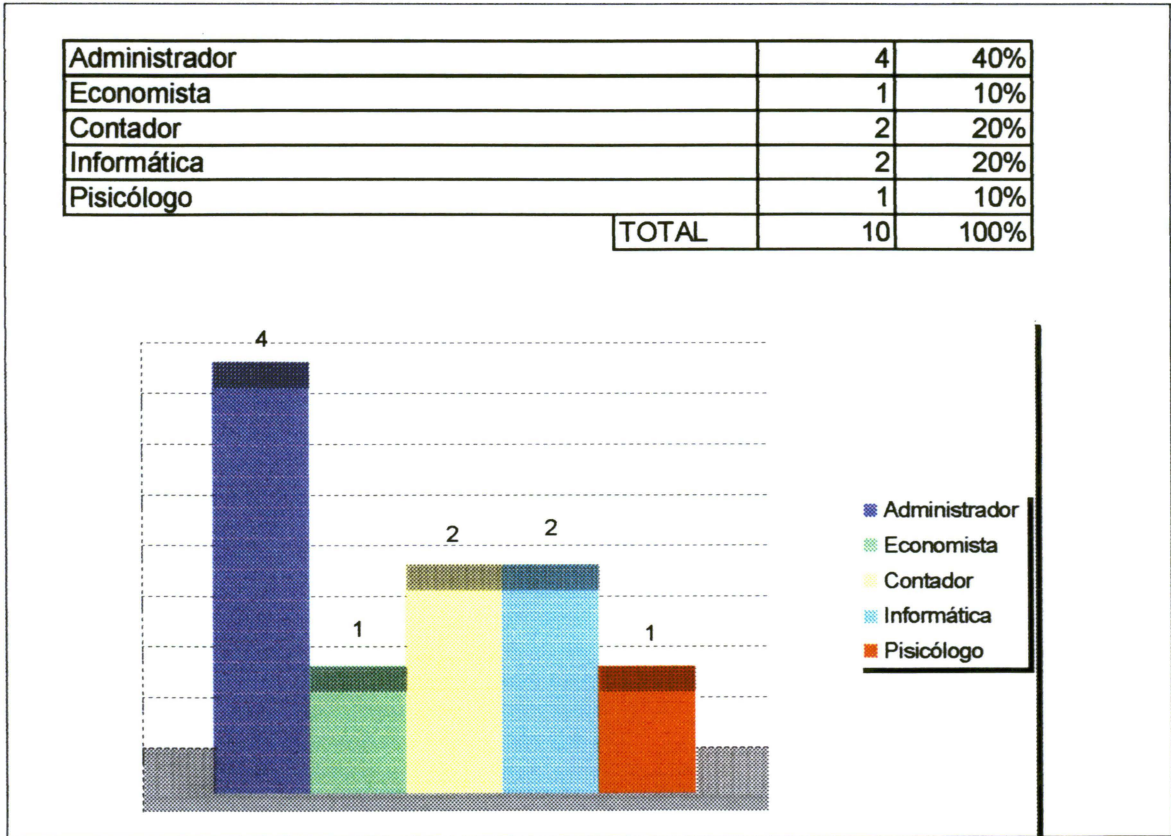
#### 4.2.2 Faixa etária dos funcionários

Diretor Adm. Financeiro	56	
Diretor Comercial	57	
Diretor Inf. Serviços	53	
Gerente Rec. Humanos	45	
Gerente Financeiro	42	
Gerente Inf. Serviços	40	
Gerente Contabilidade	41	
<b>Média</b>	<b>49</b>	



Percebe-se pelos dados levantados que a média de idade dos entrevistados é de 49 anos. Sendo o Diretor Presidente e Diretor Comercial os que tem idade mais avançada 57 anos e o Gerente de Informática e Serviços o que tem a menor idade 40 anos.

### 4.2.3. Formação profissional

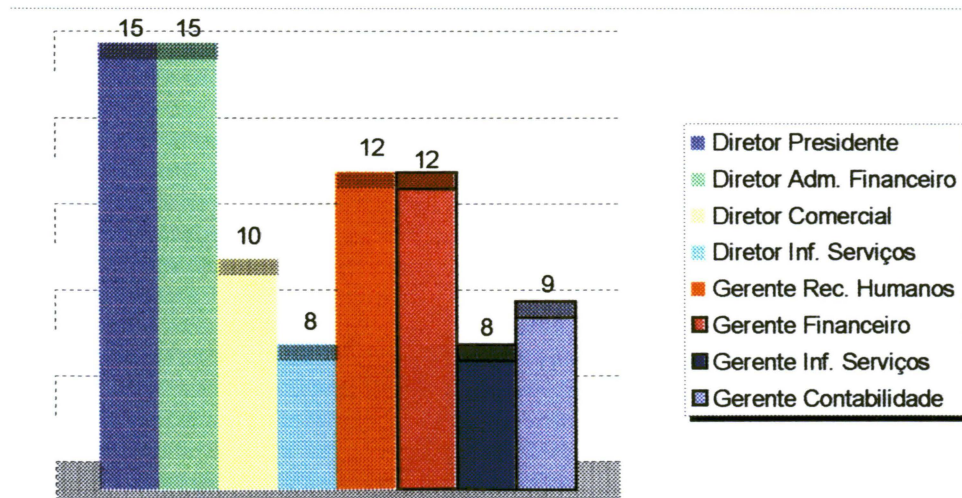


Todos os entrevistados tem formação superior, inclusive alguns com mais de 01 curso. Os administradores são a maioria representando 40 % da amostra seguidos dos contadores e informática com 20 % cada um e economista e psicólogo representado 10% cada um da amostra.



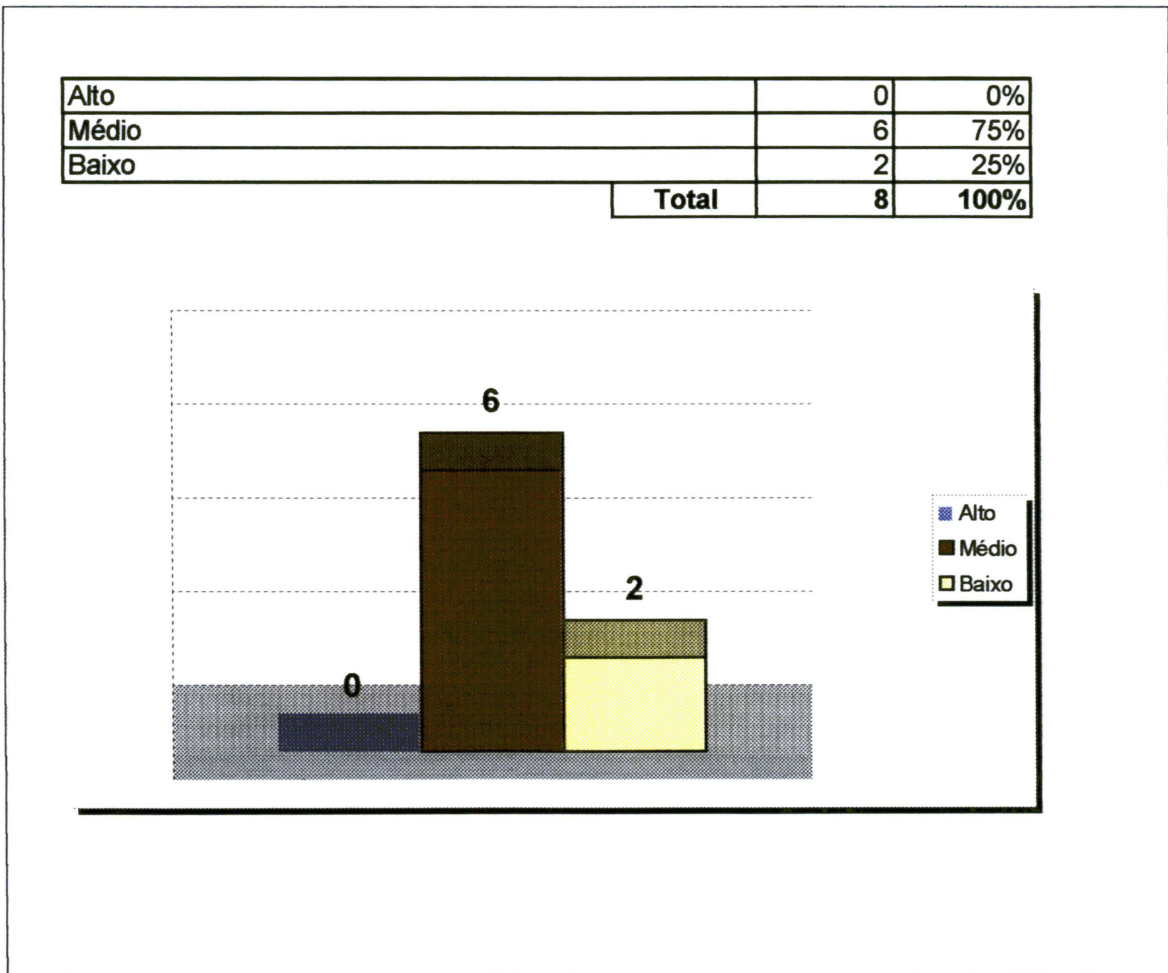
#### 4.2.4. Tempo de empresa

Diretor Presidente	15
Diretor Adm. Financeiro	15
Diretor Comercial	10
Diretor Inf. Serviços	8
Gerente Rec. Humanos	12
Gerente Financeiro	12
Gerente Inf. Serviços	8
Gerente Contabilidade	9
<b>Média</b>	<b>11</b>



Percebe-se pela análise da amostra que a rotatividade de pessoal é muita pequena tendo em vista a alta média apresentada pelos entrevistados ( 11 anos ). Sendo o Diretor Presidente e o Diretor Adm. Financeiro ambos com 15 anos os mais antigos de empresa e o Diretor de Inf.Serviços e Gerente de linf. E Serviços os mais novos com 08 anos.

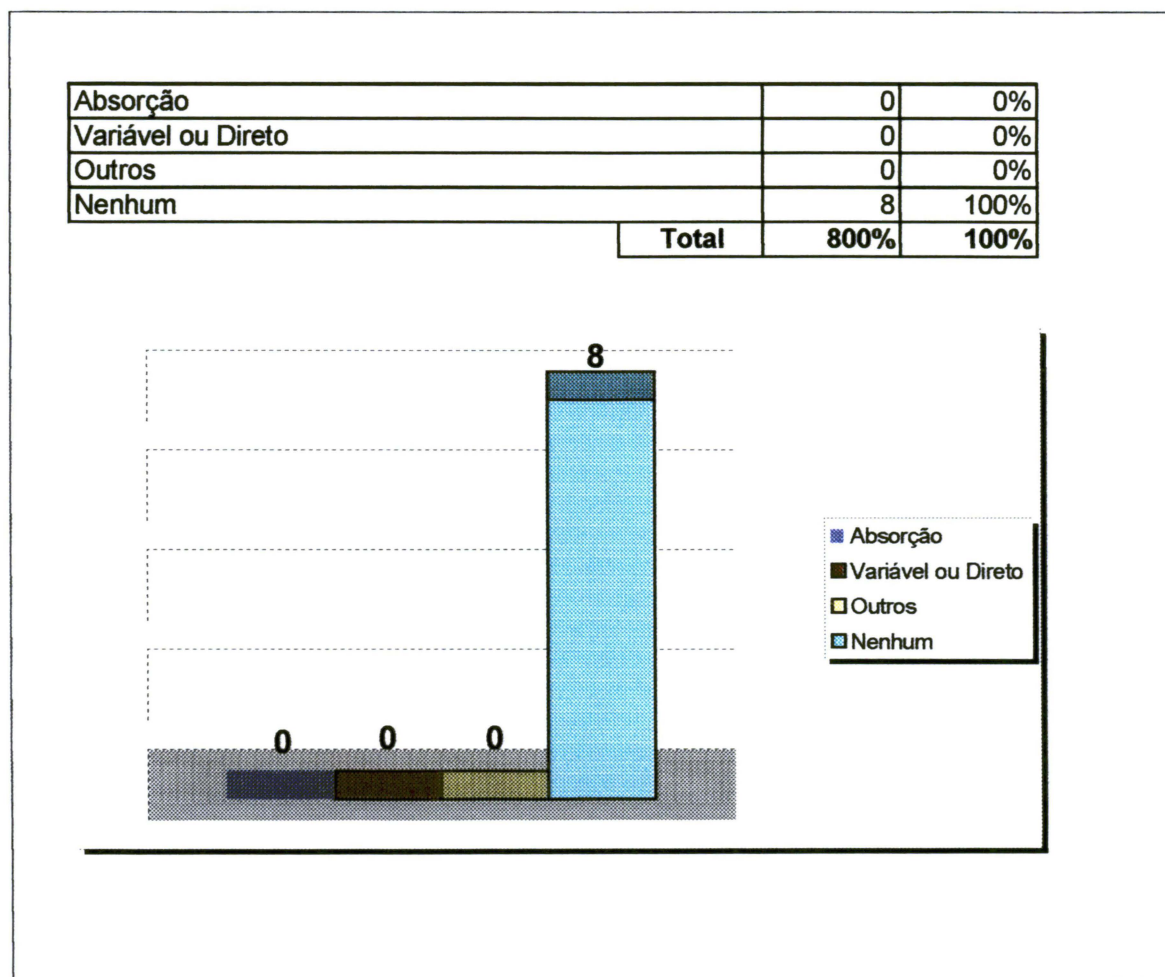
## 4.2.5. Grau de conhecimento do sistema ABC



A pesquisa demonstrou claramente, que o grau de conhecimento dos entrevistados era na grande maioria apenas médio 75% da amostra e 25% reconheceram não ter nenhum conhecimento do sistema.

### 4.3. SISTEMA ABC

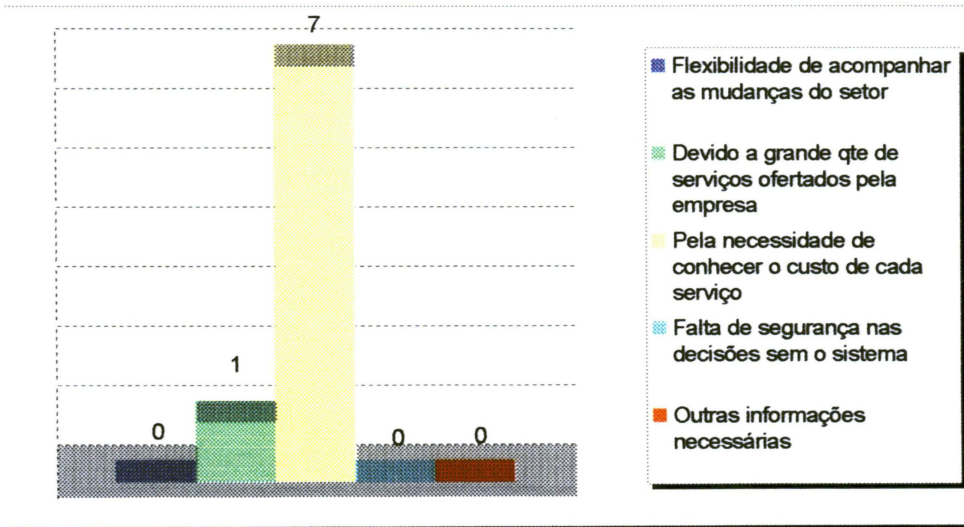
#### 4.3.1 Sistema utilizado anteriormente pela empresa.



Como a empresa ainda não tinha nenhum tipo de custeio a resposta de todos foi obviamente a mesma.

#### 4.3.2. Escolha do Sistema

Flexibilidade de acompanhar as mudanças do setor	0	0%
Devido a grande qte de serviços ofertados pela empresa	1	13%
Pela necessidade de conhecer o custo de cada serviço	7	88%
Falta de segurança nas decisões sem o sistema	0	0%
Outras informações necessárias	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

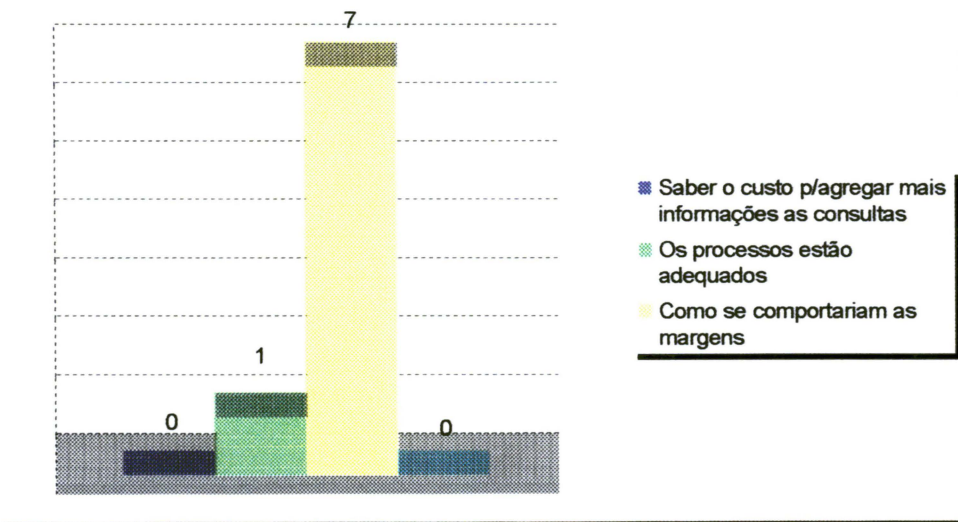


A grande maioria dos entrevistados atribuiu a escolha do sistema pela necessidade que a empresa tem de conhecer realmente os custos de cada serviço, Como a empresa tem um grande número de serviços ofertados a seus clientes este motivo também foi mencionado para a escolha deste sistema.



#### 4.3.3. Problema enfrentado pela empresa antes da implantação do sistema ABC

Saber o custo p/agregar mais informações as consultas	0	0%
Os processos estão adequados	1	13%
Como se comportariam as margens	7	88%
Outros problemas.	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

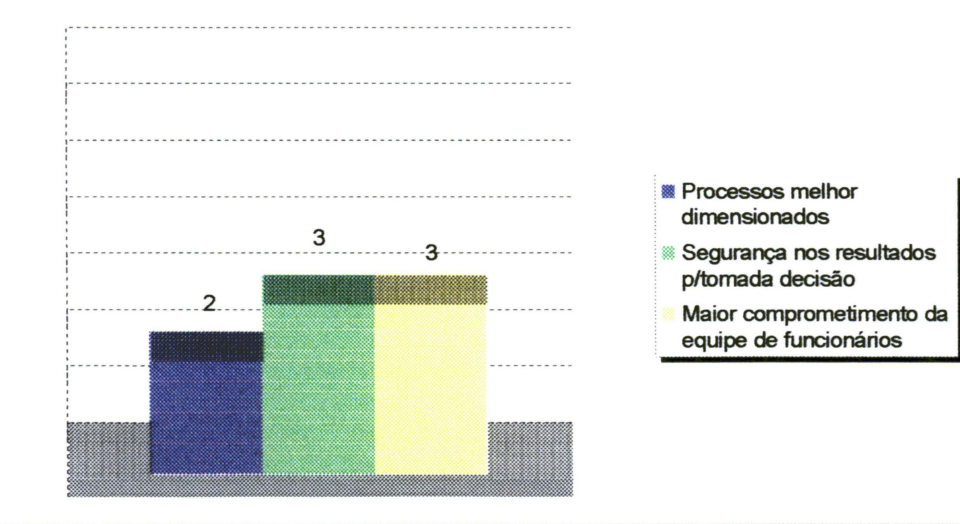


Segundo o que os dados da amostra mostraram o fato da empresa desconhecer as margens que tinha em seus serviços era um dos maiores problemas antes da implantação, também se os processos até então praticados estavam corretos foi outra preocupação apresentada.



#### 4.3.4. Mudança na estrutura organizacional da empresa

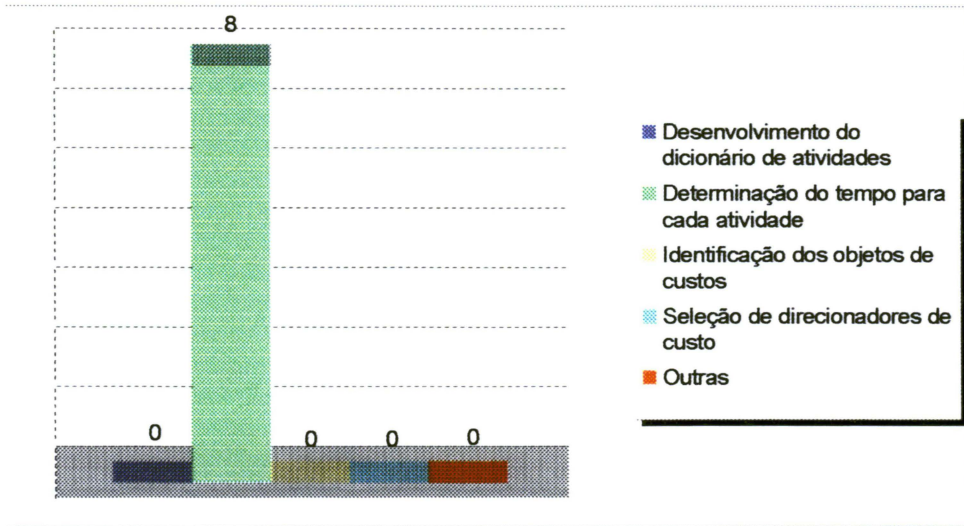
Processos melhor dimensionados	2	25%
Segurança nos resultados p/tomada decisão	3	38%
Maior comprometimento da equipe de funcionários	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Percebe-se pelo gráfico, que a implantação do sistema na opinião dos entrevistados, trouxe várias mudanças na estrutura organizacional. Os processos foram melhor dimensionados na opinião de 25 % dos entrevistados, assim como trouxe maior segurança na tomada de decisões e ainda um maior comprometimento dos funcionários na opinião de 38% dos entrevistados para cada item.

#### 4.3.5. Dificuldades na implantação do sistema ABC

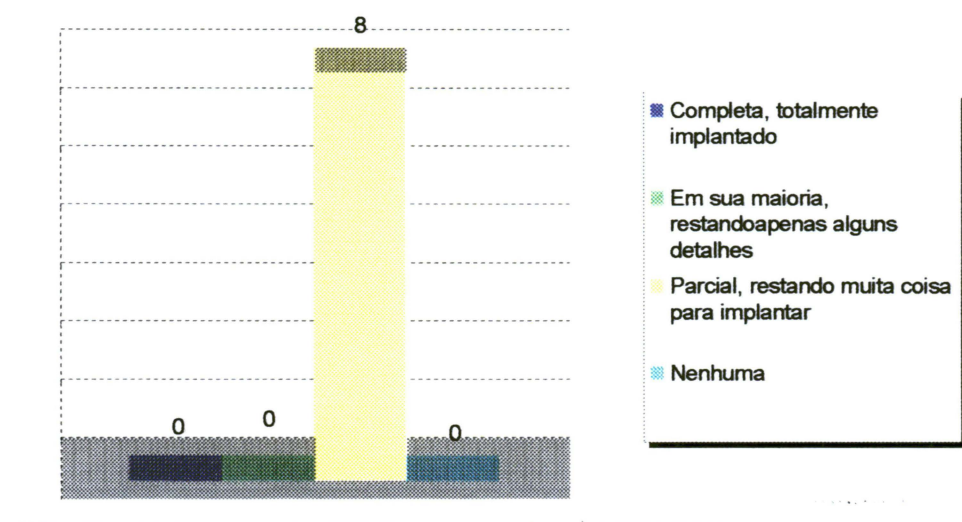
Desenvolvimento do dicionário de atividades	0	0%
Determinação do tempo para cada atividade	8	100%
Identificação dos objetos de custos	0	0%
Seleção de direcionadores de custo	0	0%
Outras	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



A determinação do tempo de cada atividade foi o item apontado por todos os entrevistados como o maior problema na implantação do sistema .

#### 4.3.6. Expectativas da empresa na implantação do ABC.

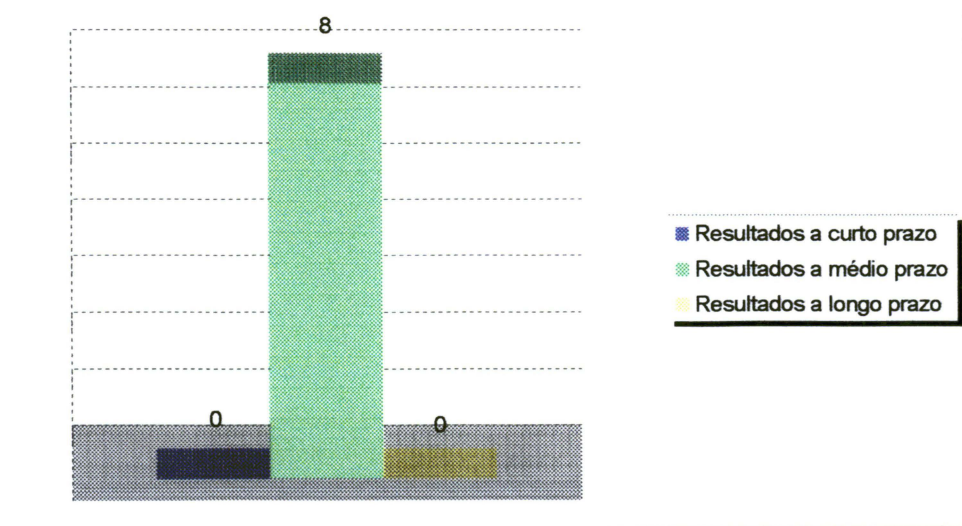
Completa, totalmente implantado	0	0%
Em sua maioria, restando apenas alguns detalhes	0	0%
Parcial, restando muita coisa para implantar	8	100%
Nenhuma	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Outra vez há unanimidade na opinião dos entrevistados, embora o sistema já trouxera vários benefícios para a empresa a opinião geral é que ainda falta muita coisa a ser ajustada.

#### 4.3.7. Avaliação do sistema ABC

Resultados a curto prazo	0	0%
Resultados a médio prazo	8	100%
Resultados a longo prazo	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Percebe-se pelas respostas que todos tem consciência que os resultados da implantação do sistema de custeio ABC , serão a médio prazo.

#### 4.4. ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ABC.

Pode-se concluir que os impactos causados com a implantação do sistema de custeio ABC foram significativos, principalmente por que a empresa ainda não

contava com nenhum tipo de custeio. Pelas respostas apresentadas podemos observar que as tomadas de decisões ficaram mais seguras, assim como os processos foram melhor delineados. Porém fica claro também pelas respostas que o sistema ainda não está totalmente implantado, fato que só ocorrerá com o amadurecimento do sistema e o domínio por parte dos envolvidos, o que faz com que os resultados apareçam mais a médio prazo .

## **5. CONCLUSÃO**

Uma das ferramentas gerenciais mais discutidas e analisadas nos últimos anos, tem-se a certeza que o sistema ABC constitui-se numa ferramenta polêmica, com defensores e críticos no meio empresarial.

Embora praticamente toda a literatura e bibliografia sobre o tema demonstrem que o sistema ABC tem sólidos fundamentos técnicos e metodológicos e conduza a resultados de grande impacto e valor, na prática da implantação do sistema pode-se notar diversas questões não abordadas convenientemente e com o critério necessário na literatura existente.

Com efeito, encontra-se muito pouco na literatura relativo a dificuldades e problemas que podem ocorrer na sua implantação e na utilização do ABC como ferramenta gerencial. Na verdade questões cruciais para a correta implantação (tais como o levantamento dos tempos destinados as atividades) são tratados superficialmente pela bibliografia ou como se esta questão fosse facilmente implementada, sem dificuldades.

A implantação na do sistema ABC no Planeta Serviços de Informações, mostra com clareza que sérios obstáculos a sua aceitação geral são encontrados e que grandes dificuldades ocorrem durante a implantação.

Por outro lado, para alguns gestores, pode-se utilizá-lo como uma ferramenta importante para auxiliá-lo na tomada de decisão. Parece portanto, que a polêmica que se conhece sobre o tema é permanente fazendo parte do processo de implantação e utilização do sistema.

Esta pesquisa corrobora estas questões como pode ser visto a partir das respostas às diversas perguntas de pesquisa que serão resumidamente apresentadas a seguir.

a) Qual o motivo da escolha do sistema ABC?

A pesquisa demonstrou que além de necessitar um sistema de custos para conhecer realmente os custos de seus serviços este sistema teria também que ser eficaz para funcionar com uma empresa que apresenta uma grande variedade de serviços.

b) Qual foi a metodologia de implantação do custeio ABC adotado na empresa?

Podemos resumir a implantação nas etapas de levantamento das atividades, levantamento dos tempos destinados às mesmas, definição do objeto de custo, escolha dos direcionadores de custos, levantamento da demanda dos direcionadores pelos objetos de custos, cálculo custos por atividade.

c) Quais etapas geraram maiores dificuldades na implantação do sistema de custos?

O levantamento dos tempos destinados a cada atividade foi a etapa que gerou maior dificuldade no processo de implantação.



d) Que alterações foram procedidas na estrutura organizacional da empresa?

Os resultados apresentados trouxeram maior segurança nas tomadas de decisões por parte dos gestores, assim como houve um maior comprometimento dos funcionários, uma vez que os mesmos participaram nas descrições de atividades e puderam inclusive melhorar os processos até então praticados.

e) Que alterações foram efetuadas nos trabalhos realizados pelos membros da empresa a partir da implantação do sistema?

Não foram realizados estudos detalhados sobre os processos de trabalho desenvolvidos. Mesmo assim algumas anomalias em processos de trabalho foram rapidamente identificados dando origem a correção nestes processos.

f) Quais as mudanças ocorridas no processo de planejamento e controle econômico-financeiro da Planeta com a implantação do ABC?

No momento da pesquisa o orçamento empresarial não estava sendo realizado, de forma que mudanças ainda não foram realizadas.

g) O custeio baseado em atividades implantado na Planeta gera informações adequadas ao processo de planejamento e controle econômico-financeiro na percepção de seus gestores?

Em um aspecto geral, os gestores acreditam que o sistema ABC gera informações adequadas. No entanto em virtude da dificuldade no levantamento dos tempos das atividades o sistema é suscetível a questionamentos.

Portanto embora muitas mudanças ocorreram com a implantação do sistema ABC, na empresa Planeta Serviços de Informações Ltda, melhorando a qualidade das informações que até então a empresa tinha, o objetivo final ainda não foi atingido

completamente, como mostrou nossa pesquisa. Muitos acertos ainda tem que ser feitos assim como os próprios gestores precisam de um amadurecimento para poder melhor gerenciar esta ferramenta.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON,Anthony; BANKER,Rajiv D.;KAPLAN,Robert S.; e YOUNG,S.Mark. **Management Accounting**.New Jersey.Prentice Hall.1995.
- BARDIN,L. **Análise de Conteúdo**.Lisboa.Edições 70.1979
- BERLINER, Callie,BRINSON,James A.**Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas**.T. A . Queiroz Editor. São Paulo.1992.
- CAPASSO,M.Carmelo;GRANDA E.Fernando; e SMOLJE,R.Alejandro,**Custeio Baseado em Atividades (ABC) vs. Métodos tradicionais de Custeio**.Revista Brasileira de Contabilidade.Brasília,v.28,n116, p.72-81,março-abril/1999.
- COGAN,Samuel. **Activity Based Costing (ABC)- A Poderosa Estratégia Empresarial**.Ed.Pioneira.São Paulo.1ª. ed. 1995.
- COOPER,Robin. **Implementing na Activity-Based Cost System**. Journal of Cost Management.pp.32-42.
- COOPER,Robin. KAPLAN,Robert S. **Custo e desempenho**. Ed.Futura.São Paulo.ed.1998.
- DUTRA, René Gomes. **Custos uma abordagem prática**. Ed.Atlas.São Paulo.4ª ed.
- HICKS , Douglas T. **Activity Based Costing for Small and Mid-Sized Businesses: An Implementation Guide**. John Wiley & Sons, Inc.Toronto. 1992
- IUDÍCIBUS,Sérgio de.**Análise de Custos**.Ed. Atlas.São Paulo.2ª. ed.1989.
- IUDÍCIBUS,Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**.Ed. Atlas.São Paulo.4ª. ed.1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas. São Paulo 4º Ed. 2002.
- GITMAN,Lawrence J.**Princípios de Administração Financeira**.Ed. Harbra.São Paulo.1999.
- FREZATTI, F.**Orçamento Empresarial**.Ed. Atlas.São Paulo.1999.
- KAPLAN, Robert. S.JOHNSON. H. Thomas. **Contabilidade Gerencial**. Ed. Campus 993.
- LIVESEY F..**Formação de Preço**. Edição Saraiva.São Paulo.1ª. edição.1978
- MARTINS,Eliseu.**Contabilidade de Custos**.Ed. Atlas.São Paulo.4ª. ed.1995

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de Redução de Custos. Custo Alvo e Custo Kaizen.** Editora Bookman. Porto Alegre, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos.** Ed. Atlas. São Paulo, 1995.

OSTRENGA, M.R., OZAN, T.R., MCILHANTTAN R.D., HARWOOD, M.D.. **Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos.** Ed. Record. Rio de Janeiro. 1993

PLAYER, Steve. KEYS, David. LACERDA, Roberto. **ABM Lições do Campo de Batalha.**

Makron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo. 1997

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos.** Ed. Atlas. São Paulo. 1997

SANTOS, Joel José dos. **Formação de Preços e do Lucro Empresarial.** Ed. Atlas. São Paulo .4ª. ed. 1995.

SHANK. John K. GOVINDARAJAN. Vijay . **Gestão Estratégica de Custos. A Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva.** Editora Campus .São Paulo. 4ª ed. 1995.

TRIVIÑOS. Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação.** Ed. Atlas. São Paulo. 1985.

WESTON Fred. BRIGHAM Eugene. **Fundamentos da Administração Financeira.** Ed. Makron. São Paulo. 2000.

## 7. ANEXOS

## **ANEXO I**

1) Qual o seu cargo na empresa?

.....

2) Idade e sexo do entrevistado?

Idade

Masc.

Fem.

3) Qual a sua formação profissional?

.....

4) Quanto tempo tem de empresa?

.....

5) Qual o seu grau de conhecimento do ABC?

.....

6) Qual o sistema de custos utilizado pela empresa antes da implantação do custeio ABC?

( ) Absorção;

( ) Variável ou Direto;

( ) Outros;

( ) Nenhum;

7) Quais dos motivos abaixo foi o principal para a escolha do sistema de custeio ABC?

( ) Flexibilidade de acompanhar as mudanças do setor;

( ) Por ser uma prestadora de serviços e com grande quantidade de serviços ofertados;

( ) Pela necessidade de conhecer exatamente o custo de cada serviço e assim tornar-se competitivo;

Falta de segurança na tomada de decisões rápidas e corretas devido a falta de um sistema;

Outras informações necessárias para visualizar os custos de forma transparente; Indicar quais?

8) Qual era o maior problema enfrentado pela empresa em relação ao que os clientes solicitavam?

Saber o custo para agregar mais informações nas consultas;

Os processos estão adequados para agregar mais informações a novos serviços;

Como se comportariam as margens em nossos serviços para atender nossos clientes;

Outros problemas. Indicar quais?

.....  
.....  
.....

9) Houve alguma mudança na estrutura organizacional da empresa?

Sim, se sim por que? .....

Não

10) Quais foram essas mudanças?

Processos melhor dimensionados;

Segurança nos resultados para tomada de decisão mais precisa;

Maior comprometimento da equipe de funcionários para alcançar os objetivos estabelecidos;

11) Em quais das quatro etapas da implantação do sistema houve maior dificuldade?

- Desenvolvimento do dicionário (mapeamento) de atividades;
- Determinação do tempo gasto em cada atividade;
- Identificação dos objetos de Custos ( produtos, serviços e clientes);
- Seleção de direcionadores de Custos;
- Outras. Quais? .....

12) Houve resistência/dificuldades para implantação do sistema de custos por parte dos funcionários?

- Pouca
- Nenhuma
- Muita

Caso tenha respondido muita. Liste as principais: .....

13) Como você define a assimilação da empresa na implantação do sistema?

- Completa, totalmente implantado;
- Em sua maioria, restando apenas alguns detalhes;
- Parcial, restando muita coisa para implantar;
- Nenhuma;

14) O sistema de custo satisfaz suas expectativas?

- Totalmente;
- Parcialmente;
- Não. Se não por que? .....

15) Em sua opinião os resultados do sistema de custo ABC aparecem em:

- Curto Prazo;
- Médio Prazo;
- Longo prazo;