

CARINA DORIS FERREIRA DOS SANTOS

**O CUSTEIO ABC COMO FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO PARA AS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

**Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do
Departamento de Ciências Contábeis, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Contabilidade e Finanças.**

Prof. Orientador: Vilson José Masutti

CURITIBA

2006

“Não fiquem tristes nas despedidas; uma despedida é sempre necessária para podermos nos encontrar de novo e mais uma vez, depois de momentos ou de vidas, é certo para os que são amigos”. (Richard Bach)

Agradeço a Deus e a todos que de uma forma ou de outra, me incentivaram e ajudaram nesta pesquisa e em todos os momentos acadêmicos.

Dedico ao meu grande amigo, Alexandre.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 AMPLIANDO O CONHECIMENTO SOBRE CUSTOS.....	3
2.1 A GESTÃO DE CUSTOS NA SOCIEDADE.....	3
2.2 METODOLOGIA DE CUSTEIO ABC.....	5
2.2.1 Definindo os termos de referência do projeto.....	7
2.2.2 As etapas do ABC.....	9
2.2.2.1 Mapeamento das atividades.....	9
2.2.2.2 Alocação dos custos às atividades.....	11
2.2.2.3 Redistribuição secundária.....	12
2.2.2.4 Cálculo dos custos dos produtos.....	12
2.2.3 Hierarquia das Atividades.....	15
2.2.4 Adicionando atributos às atividades.....	16
2.2.5 Aplicando a análise funcional.....	17
2.2.6 Selecionando as informações e os <i>costs drivers</i>	18
2.2.6.1 Coleta das informações para a análise das atividades.....	18
2.2.6.2 Escolher os vetores / direcionadores de custos (<i>cost drivers</i>)	20
2.2.7 Comentários sobre o Custeio ABC.....	23
2.2.8 Erros devidos à utilização do método de custeio tradicional.....	25
3 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO ABC, EXEMPLOS DE APLICAÇÃO E UM EXEMPLO PRÁTICO.....	27
3.1 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO ABC.....	27

3.2	EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DO ABC.....	30
3.3	EXEMPLO PRÁTICO.....	32
3.3.1	A empresa.....	32
3.3.2	Definição do Estudo.....	33
3.3.3	Análise da Estrutura Organizacional das Áreas.....	33
3.3.3.1	Área Comercial.....	34
3.3.4	Os Sistemas Gerenciais da Empresa.....	34
3.3.5	O Desenvolvimento do ABC.....	36
3.3.6	Avaliação do Trabalho e Sugestões.....	50
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	-	DIRETORIA GERAL (ORGANOGRAMA).....	33
GRÁFICO 2	-	DIRETORIA COMERCIAL / VENDAS (ORGANOGRAMA).....	34

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	-	O ABC.....	7
FIGURA 2	-	ALOCAÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS.....	14

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	-	COMPARAÇÃO MODELO VBC X ABC.....	25
TABELA 2	-	QUADRO DE DESPESAS.....	35
TABELA 3	-	RELATÓRIO DE ENTREVISTAS.....	38
TABELA 4	-	DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES.....	40
TABELA 5	-	ASSOCIAÇÃO RECURSOS / ATIVIDADES.....	41
TABELA 6	-	ASSOCIAÇÃO DESPESAS / ATIVIDADES.....	42
TABELA 7	-	CUSTEAMENTO BASEADO EM ATIVIDADES.....	43
TABELA 8	-	ASSOCIAÇÃO ATIVIDADES / DIRECIONADORES.....	43
TABELA 9	-	PRODUTOS.....	44
TABELA 10	-	ASSOCIAÇÃO DIRECIONADORES / CONTROLES.....	46
TABELA 11	-	ASSOCIAÇÃO ATIVIDADES / OBJETOS.....	47
TABELA 12	-	ANÁLISE DAS ATIVIDADES E GRANDES RECURSOS.....	49
TABELA 13	-	ANÁLISE DO OBJETO CUSTEADO - PRODUTO.....	49

CARINA DORIS FERREIRA DOS SANTOS

**O CUSTEIO ABC COMO FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO PARA AS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

RESUMO

O presente estudo busca compreender o funcionamento da metodologia de custeio ABC e da importância da gestão de custos. Para isso, faz-se a análise das etapas de implementação do custeio ABC: mapeamento das atividades, alocação dos custos às atividades, redistribuição secundária, cálculo dos custos dos produtos, o seu funcionamento, a definição de geradores de custo (*cost drivers*). Apresenta-se um modelo aplicado para seguradoras. Para utilização do ABC a empresa define seus objetivos, seja para redução de custos ou obter conhecimento dos mesmos. O ABC deve ser usado para compreender o que causam os custos na empresa, avaliar a lucratividade relativa dos serviços, produtos, processos, clientes, e outros, apoiando decisões diretas, como a oferta de produtos ou serviços, para planejamento e análise financeira, determinar áreas para melhorias enfim, fornecer subsídios para a tomada de decisões.

1 INTRODUÇÃO

Diante de novos conceitos e estilos de vida, hábitos, lazer, inovações tecnológicas nas áreas de informática e de comunicações, uso de estratégias de negócios fundamentadas nos princípios da economia de escala, a inserção das empresas no cenário da economia global, com a necessidade de enfrentar os concorrentes, as empresas começaram a ter uma crescente demanda com relação a informações de custos de seus produtos e serviços, buscando uma nova forma de analisá-los.

Destaca-se a competitividade para sobrevivência das empresas no cenário do mercado global. No Brasil, assim como em outros países, visualizou-se a necessidade de adoção de ferramentas que forneçam informações para a análise de custos.

Entre estas ferramentas, está a metodologia de custeio ABC, que surge como um dos instrumentos de gestão que possibilitam uma visão transparente para a tomada de decisões.

Como o objetivo de toda a empresa é produzir valor para seus clientes de maneira lucrativa, e sendo que, para o cliente, valor é uma combinação de três fatores interligados: custo, qualidade e tempo, nesta análise, a metodologia de custeio ABC pode proporcionar redução de custos e melhoria na qualidade e no tempo para atendimento ao cliente.

Neste sentido, este trabalho tem como objeto de estudo a aplicabilidade e a ampliação do conhecimento da metodologia de custeio ABC e da gestão de custos, buscando analisar a sua eficácia e sua implementação, indicando aspectos positivos e negativos ao ser utilizado pelas empresas do setor de serviços, a fim de obter informações para a estratégia competitiva e gestão econômica, e ao utilizar como ferramenta para orientação no processo decisório e também analisar o modelo de implementação para uma empresa de seguros.

Este estudo pretende estudar a utilização ou não da metodologia de custeio ABC, procurando responder se diante das mudanças geradas pelas novas tecnologias de produção, globalização e competitividade no ambiente empresarial, quais são os impactos e influências para as empresas do setor de serviços ao adotar o ABC para apuração dos seus custos e para apuração da rentabilidade de seus produtos e da não utilização ou do uso errôneo do método?

O assunto torna-se interessante e importante para ampliar a visão das empresas do setor de serviços, e também para seguradoras, para as formas corretas e incorretas da utilização da metodologia de custeio ABC, para avaliação e determinação dos custos de seus produtos e atividades, buscando redução e verificando a rentabilidade, os custos dos processos com relação à qualidade e eficiência operacional.

2 AMPLIANDO O CONHECIMENTO SOBRE CUSTOS

Esta seção será dividida em três itens, no primeiro expõe-se a gestão de custos na sociedade e outros métodos de custeio, que, em linhas gerais, trata da utilização da gestão estratégica de custos nas empresas, identificando resumidamente as características e outros métodos para apuração de custos.

O segundo item tratará do estudo completo da metodologia de custeio ABC, mostrando a explanação das teorias e dos princípios da metodologia de custeio ABC, suas aplicações, funcionamento, aspectos positivos e negativos, formas de análise da rentabilidade e produtividade de produtos e atividades. Serão apresentados o modelo conceitual, desenho e estratégia de implementação, funcionamento, resultados esperados, rentabilidade e oportunidades de melhorias para as empresas, analisando as formas incorretas de utilização do método.

2.1 A GESTÃO DE CUSTOS NA SOCIEDADE

Com base em CLEMENTE, as empresas modernas estão sempre em busca de qualidade em seus modelos de gestão, devido às mudanças acontecidas nos últimos séculos, em que se evoluiu da filosofia da rigidez dos processos produtivos para a flexibilização e diversificação de produtos e mercados, gerado pela revolução tecnológica. Este novo cenário empresarial foi marcado pela instabilidade gerada pela globalização, ciclo de vida curta dos produtos, grande concorrência em todos os setores, a necessidade de novas ferramentas de gestão e controle de custos. Assim, da evolução das tecnologias de produção, a necessidade de informações também gerou novas metodologias para controle e gestão estratégica de custos.

A principal preocupação da gestão de custos está na tomada de decisões internas e na formulação de estratégias. Embora a gestão de custos moderna exija

um conhecimento de contabilidade de custos e de contabilidade gerencial, também se relaciona com todas as facetas do negócio, especialmente produção, desenvolvimento do produto e marketing.

A definição moderna de gestão estratégica de custos é dada como sendo um conjunto de técnicas e métodos para planejamento, avaliação e aperfeiçoamento de produtos de uma empresa, sendo sua finalidade principal o fornecimento de informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam e que são bases para o crescimento auto-sustentável da empresa.

Para garantir a performance organizacional, as empresas precisam de elementos como estratégias competitivas, processos produtivos eficientes e desenvolvimento de recursos humanos, tanto para produzir quanto para controlar custos.

Dentre os instrumentos, técnicas e métodos básicos que, em conjunto constituem a gestão de custos para as decisões estratégicas, estão:

- a) Métodos tradicionais (volumes, absorção, variável).
- b) Custos baseados na atividade e gestão baseada na atividade (ABC).
- c) Medidas de desempenho.
- d) Custos de qualidade e gestão de qualidade total (TQM - *Total quality management*).
- e) Aperfeiçoamento Contínuo (*kaizen*).
- f) Custo alvo (*Target costing*).
- g) Justificativas de investimentos e utilização do ativo.

Os elementos considerados para a gestão estratégica de custos devem enfatizar a melhoria de processos para eliminação de desperdício e assim, apresentar produtos e serviços de melhor qualidade e menor preço, sendo que no máximo os custos são medidas indiretas de eficiência ou eficácia, em outras palavras o custo é um fato histórico que não pode ser alterado, mas pode ser

estrategicamente acompanhado e planejado e devem refletir uma cadeia de valores para o cliente.

Desde a década de 80, vários autores enfatizavam a inadequação dos sistemas de custeio, e, dentro deste contexto, em resposta as novas estratégias de competitividade das empresas, foram desenvolvidas diferentes metodologias de custeio como observados encaixando-se o método de custeio ABC como um sistema de custeio mais dinâmico, que passaremos a analisar.

2.2 METODOLOGIA DE CUSTEIO ABC

Para BORNIA (2002, p. 121),

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 e essas atividades (...). O custeio ABC pretende tornar o cálculo dos custos dos produtos mais acurado.

Para NAKAGAWA (1994, p. 28), o ABC não é um sistema de acumulação de custos para fins contábeis, ou seja, não apura o custo de produtos e serviços para a elaboração de balanços e demonstração de resultados. Trata de “rastrear” os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos “diretamente identificáveis” com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços, objetivando facilitar a mudança de atitudes dos gestores de uma empresa, otimizando lucros para os investidores e valor dos produtos para os clientes (internos e externos). Idealmente, todos os custos deveriam ser diretamente apropriados às atividades e aos produtos, mas, à medida que as tecnologias evoluem, cada vez mais os custos vão tornando-se indiretos.

Para BORNIA (2002, p. 121),

Muitos autores argumentam que o ABC supera um problema crônico dos sistemas "tradicionais", que é a inadequação causada pela atribuição dos custos indiretos aos produtos de acordo com bases de rateio arbitrárias (geralmente horas de mão-de-obra direta (MOD), horas-máquina ou custo da MOD). Segundo eles, a alocação dos custos

indiretos aos produtos de acordo com horas de MOD poderia ser relevante no passado, quando a produção era mais simples, com poucos artigos, e os custos de MOD eram responsáveis pela maior parte dos custos de transformação. Mas a tendência atual é uma maior complexidade nos sistemas de produção, com maior variedade de produtos, onde a participação dos custos de MOD nos custos de transformação vem diminuindo. Nesta situação, a utilização de horas de MOD, ou custo de MOD, como base de rateio distorce sistematicamente os custos dos produtos. Os sistemas de custos tradicionais procuraram enquadrar-se nesta nova realidade utilizando novas bases de rateio, principalmente horas-máquina, buscando adaptar-se à mecanização e automação cada vez maiores das indústrias. Outra solução encontrada foi o emprego de duas ou mais bases de rateio diferentes.

Apesar destes melhoramentos, ainda segundo BORNIA, esses não foram suficientes para eliminar o equívoco dos sistemas tradicionais, devido principalmente pela desconsideração dos custos de complexidade, ou seja, à medida que a empresa diversifica sua produção, os custos fixos crescem por causa da maior complexidade do sistema produtivo, exigindo acréscimo em atividades de planejamento da produção, administração de materiais e preparação de máquinas, entre outras. Nos sistemas de custos tradicionais, tais custos são atribuídos aos produtos de acordo com as bases de rateio, as quais não demonstram a realidade.

Em busca da superação dessas deficiências dos sistemas tradicionais, foi criado um sistema de custos de duas etapas: em primeiro momento, os custos são alocados nas várias atividades da empresa (recebimento e movimentação de materiais, preparação de máquinas, inspeções de qualidade, etc.) para, a seguir, serem transferidos aos produtos por bases que representem as relações entre as atividades e os custos decorrentes.

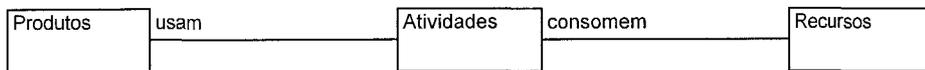
O custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos.

Assim, a metodologia do ABC consiste em dividir a empresa em atividades, supondo que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas

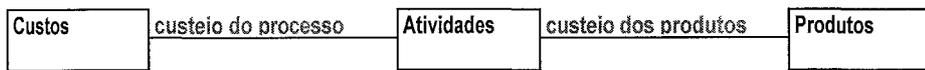
dos custos relacionados com elas, e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com as imensidades de uso, representado na figura abaixo.

FIGURA 1

O ABC.



(a) Lógica de funcionamento



(b) Modelo

Para OSTRENGA (1982, p. 40, p. 155), o custeio baseado em atividades (ABC) é uma técnica para acumular os custos de um determinado objeto de custo, que representa o total real de recursos econômicos requeridos ou consumidos pelo objeto, descreve as técnicas específicas de custeio de processos de negócios e de custeio de “objetos”, que podem ser produtos, serviços, linhas de produtos ou de serviços, clientes ou segmentos de clientes ou canais de distribuição. Ao analisar processos de negócios, os resultados do custeio ABC mostram como calcular melhores custos para produtos e outros objetos de custo e apóia os esforços para a redução de custos e do aperfeiçoamento do processo do negócio.

2.2.1 Definindo os termos de referência do projeto

Antes de iniciar o trabalho detalhado de um projeto de ABC, são necessários alguns passos preliminares de planejamento e de fundo, mencionados aqui brevemente.

Utilizando OSTRENGA (1982, p. 171):

- 1) Definir metas, escopo e objetivos;
- 2) Especificar as atividades: ligar a análise do processo do negócio ao custeio baseado em atividades;
- 3) Desenvolver uma arquitetura de fluxo de custos;
 - 3.a) Exame global dos dados contábeis;
 - 3.b) Observação das oportunidades para coordenação dos dados;
 - 3.c) Combinação e seqüência dos centros de custos;
 - 3.d) Observação dos requisitos de expansão de dados;
 - 3.e) Observação das alocações previamente feitas ou rateios;
- 4) Exame dos centros de custos individuais;
 - 4.a) Identificação de candidatos à alocação direta de custos;
 - 4.b) Rever os custos restantes para alocação a grupos de atividades;
- 5) Colher informações a respeito dos geradores de custo;
- 6) Determinação do custo do processo / atividade.

Com base em BORNIA (2002), são:

Definição do escopo do trabalho: existem inúmeras oportunidades na empresa, envolvendo tempos e recursos de diferentes maneiras. Com esta definição, permite saber, por exemplo, o grau de envolvimento (tempo) dos gestores das áreas para mapeamento do processo.

Objetivos: análise se o ABC atenderá ou não eficazmente aos objetivos de sua implementação, através da resposta à pergunta: que necessidades deverão ser satisfeitas pelo ABC? (eliminação de todas as formas de desperdícios, melhoria contínua de processos, informações sobre os custos das atividades da empresa, informações adequadas para a definição de estratégias competitivas de *pricing* e premissas para o orçamento de lucros, melhor desenho dos produtos e processos da empresa, análise estratégica de custos de produtos com problemas de lucratividade e decisões de investimentos, *globalsourcing* e *outsourcing*, terceirização e verticalização da empresa ou não).

Produtos (*deliverables*): relação dos produtos que deverão ser custeados pelo ABC.

Gestão do projeto: composta pelo líder (responsável direto pela implementação), comitê de apoio e suporte (Presidente da empresa no projeto) e equipe de implementação (áreas diversas da empresa: Marketing, Finanças, Engenharia, Produção). Quanto mais pessoas, melhores e mais rápidos serão os resultados, descritos anteriormente.

Recursos para o projeto: para cobrir gastos com a equipe interna e complementarmente a: seminários, treinamentos, livros, manuais, vídeos, *softwares*, computadores, facilitadores externos.

Após estas definições, inicia-se a execução das etapas do ABC, descritas a seguir:

2.2.2 As etapas do ABC

BORNIA (2002), a fins de simplificação, fixa quatro fases para o cálculo dos custos dos produtos pelo ABC:

- a) mapeamento das atividades;
- b) alocação dos custos às atividades;
- c) redistribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas;
- d) cálculo dos custos dos produtos.

2.2.2.1 Mapeamento das atividades

Segundo NAKAGAWA (1994, p.42),

atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido mais amplo, a atividade não se refere a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços, etc., bem como às inúmeras ações de

suporte a esses processos.

A primeira fase do ABC é um dos pontos cruciais para uma boa implementação do sistema. Pode se entender as atividades enquanto processamento de uma transação, descrito em termos de recursos, insumos, produtos e procedimentos.

A organização deve ser modelada em atividades, que, concatenadas, formam os processos. Essa visão de processo é uma importante diferença entre o ABC e os métodos tradicionais, pois facilita o apoio a ações de melhoria da empresa.

Conforme BORNIA (2002), para que esse apoio seja eficaz, as atividades devem ser mais detalhadas do que o centro de custos, pois, um centro de custos que, normalmente, equivale a um departamento da empresa executa várias atividades. Assim, o mapeamento das atividades é mais trabalhoso do que a definição dos centros de custos, pois se considera que a atividade é mais detalhada. O nível de detalhamento determina a qualidade do modelo e, conseqüentemente, a adequação das informações para os objetivos pretendidos. Quanto mais detalhadas forem as atividades, mais facilmente o gerente pode detectar possíveis melhorias, e as estimativas dos custos e desperdícios do sistema tornam-se mais acuradas. Por outro lado, a implantação e a manutenção do ABC se tornam mais caras.

O nível de detalhamento a ser empregado é uma decisão importante na implantação do ABC e está intimamente relacionado aos objetivos do sistema. Se o objetivo for meramente o cálculo dos custos dos produtos, pode-se usar um menor grau de detalhamento. Contudo, se o objetivo for o apoio ao controle operacional e à melhoria do processo, é necessário detalhar mais as atividades.

O mapeamento das atividades é complexo, pois além de uma rápida conferida na estrutura organizacional da empresa, exige que se façam entrevistas com as pessoas envolvidas com os processos internos da empresa, criando um dicionário de atividades, que se desencadeiam em processos.

Segundo NAKAGAWA (1994, p. 49), para processar uma atividade, ocorre o consumo de diversos tipos de recursos, chamados de fatores de produção, e que podem ser adquiridos externa e internamente. O *cost driver* (direcionador ou vetor de custo) é o fator que determina ou influencia o consumo de recursos pelas atividades e destas para os produtos.

OSTRENGA (1982) menciona que o ABC fundamenta-se pela análise de processos de negócios, incorporando o conceito de que um negócio é uma série de processos inter relacionados e que são constituídos por atividades transformando insumos em resultados.

2.2.2.2 Alocação dos custos às atividades

O critério para a distribuição dos custos é feito da seguinte forma: a alocação dos custos deve representar o consumo dos insumos pelas atividades da melhor maneira possível. Os custos a serem distribuídos são os custos indiretos, já que os custos diretos não apresentam dificuldade para serem enviados aos produtos.

O termo *rastreamento*, usado por muitos autores, se refere a essa distribuição de custos a fim de ressaltar o respeito ao real consumo dos recursos, contrapondo-se ao rateio dos sistemas tradicionais, que é suposto como sendo uma distribuição sem critério, baseado em BORNIA (2002).

A atividade é mais detalhada do que o centro de custos, muitos custos diretos em relação aos centros são indiretos em relação às atividades. O caso mais típico é o salário: um funcionário usualmente está lotado em um centro de custos, mas executa várias atividades. Assim, na distribuição desse custo para as atividades, devemos estimar a parcela do tempo do funcionário dedicada a cada atividade. De uma forma geral, podemos afirmar que, quanto mais detalhadas forem as atividades, mais difíceis e subjetivas será o cálculo dos custos das mesmas.

2.2.2.3 Redistribuição secundária

O ABC procura alocar os custos das atividades aos produtos sem a redistribuição secundária. Algumas atividades, como o PCP (planejamento e controle da produção) e a administração de materiais, têm seus custos alocados diretamente aos produtos no ABC.

De fato, muitos autores simplesmente desconsideram a existência de atividades de apoio, como aparece na Figura 2.a. No entanto, sempre existirão atividades indiretas, as quais são mais facilmente identificáveis com outras atividades do que com os produtos. A Figura 2.b mostra essa alocação dos custos entre as atividades.

2.2.2.4 Cálculo dos custos dos produtos

Para a distribuição dos custos das atividades aos produtos, o ABC utiliza o conceito de direcionadores de custos, que podem ser definidos como aquelas transações que determinam os custos das atividades, ou seja, são as causas principais dos custos das atividades. Com a utilização dos direcionadores de custos, o ABC objetiva encontrar os fatores que causam os custos, isto é, determinar a origem dos custos de cada atividade para, desta maneira, distribuí-los corretamente aos produtos, considerando o consumo das atividades por eles. De uma forma mais geral, os custos são alocados em objetos de custos, que podem ser produtos, clientes e canais de distribuição, entre outros.

Conforme OSTRENGA (2002, p. 154), o custo é causado e as suas causas podem ser gerenciadas e quanto mais se relaciona o custo às causas, mais as empresas podem usar as informações contábeis para orientar suas decisões gerenciais. As empresas despendem recursos para executar atividades, para

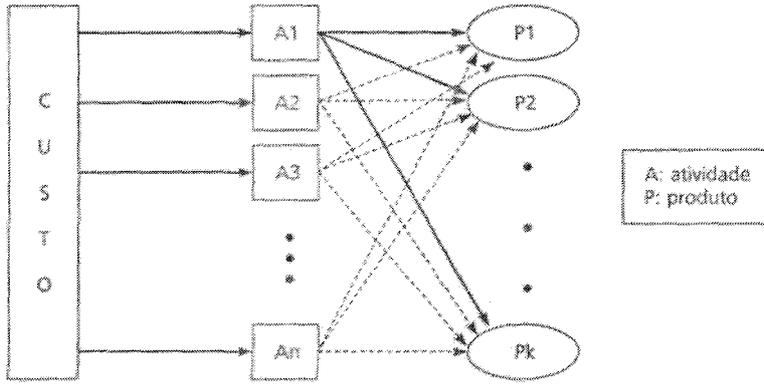
beneficiar produtos, serviços ou outros objetos de custo, refletindo a causalidade entre recursos, atividades e objetos de custo na alocação de custos indiretos.

Existem custos cujos comportamentos são ditados por bases relacionadas apenas com o volume de produção. Nesta categoria, estão inseridos os custos variáveis. Para estes custos, os direcionadores de custos a serem utilizados também são relativos ao nível de atividades, como horas de mão-de-obra direta, horas-máquina e custo de matéria-prima. Tais direcionadores de custos, no entanto, não são apropriados para determinar o comportamento de alguns custos fixos, que variam a médio e longo prazo. No decorrer do tempo, estes custos adaptam-se não só à demanda, mas também à estrutura de produção. O fator determinante do custo deste tipo de atividade é o número de vezes que é efetuado o serviço básico desta atividade para a fabricação dos produtos (quantidade de transações feitas). Assim, os direcionadores de custos a serem utilizados em tais casos são as transações efetuadas pela atividade aos produtos, conforme BORNIA e OSTRENGA.

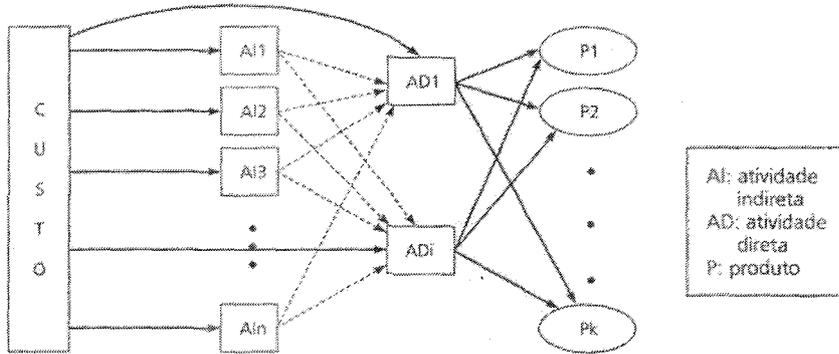
Para cada direcionador de custos empregado, pode ser calculado um custo unitário, dividindo o custo total associado com a atividade considerada pelo número de transações efetuadas. Por exemplo, se os custos associados ao recebimento de materiais forem \$ 1.000,00 e no período forem recebidos 40 lotes de materiais, o custo associado com cada lote é de \$ 25,00 por lote ($1000/40$). Em seguida, o custo é atribuído aos produtos a partir da identificação de quantos lotes estão relacionados com cada produto.

FIGURA 2

Alocação dos custos aos produtos.



(a) Sistema de dois estágios



(b) Sistema de múltiplos estágios

2.2.3 Hierarquia das Atividades

A atividade descreve basicamente a forma que a empresa utiliza o tempo e recursos para cumprir sua missão, objetivos e metas. O principal objetivo de uma atividade é o de converter recursos (materiais, mão-de-obra, tecnologia, informações, etc.) em produtos e serviços. Assim, a hierarquia das atividades está dividida em: i) consumo de recursos pelas atividades; ii) alocação dos custos das atividades aos produtos. Estas análises permitem que o ABC torne-se a base para o ABM (*Activity Based Management*) e para o CMS (*Cost Management System*), no contexto da Gestão Estratégica de Custos, conforme NAKAGAWA.

Com relação ao consumo dos recursos para as atividades, é interessante analisar os níveis e formas de atividades dos processos: i) função: agregação de atividades com o mesmo propósito, como: compras, vendas, produção, marketing, finanças, segurança, qualidade, etc. Deve responder à questão: “o que a função faz?”, respondendo com verbo transitivo e objeto direto, como consertar motores, vender produtos, etc.; ii) *business process*: cadeia de atividades relacionadas entre si, interdependentes e ligadas pelos produtos que elas intercambiam. Como: engenharia de produtos, suprimentos, planejamento e controle da produção; iii) atividades: conjunto de ações necessárias para atingir metas e objetivos de uma função, podendo ser decompostas em tarefas, subtarefas, operações. Exemplo: usinagem de peças, tratamento térmico, etc.; iv) tarefa: forma como uma atividade é realizada (conjunto de operações); v) operações: menor unidade possível de trabalho para realização de uma tarefa.

Para a alocação dos custos das atividades aos produtos, é preciso analisar os diversos níveis hierárquicos do processo: i) unidade: definir as atividades, que consomem recursos relacionados com a mão-de-obra direta, máquinas, horas de máquinas, energia, etc., para que uma unidade de produto seja produzida; ii) lotes: definir as atividades que consomem recursos para que um lote de produtos seja

produzido; iii) sustentação de produtos: definir as atividades que consomem recursos para se dar suporte à venda e manufatura de cada diferente tipo ou família de produtos; iv) sustentação das instalações: definir as atividades que consomem recursos para se assegurar à condição produtiva da fábrica.

2.2.4 Adicionando atributos às atividades

Para NAKAGAWA (1994, p. 48), atributos são rótulos de dados adicionados às atividades para se enriquecer e melhorar a acurácia das informações geradas pelo ABC, permitindo informações adicionais sobre as atividades analisadas, em termos de: a) seu desempenho (medir ou descrever o desempenho das atividades; podendo ser classificados como vetores de custos ou de atividades, mostram as relações de causa e efeito do consumo de recursos pelas atividades e o consumo destas pelos produtos, indicadas através dos direcionadores de custos e pela descrição das próprias atividades revelando se adicionam ou não valor aos produtos); b) nível das atividades (descrever o propósito básico e a prioridade das atividades, como assegurar a continuidade com sucesso da produção de produtos, projetos, atendimento de clientes, etc., para que a empresa continue operando com sucesso no mercado global); c) tipo de atividades (facilitar aos gestores de processos a identificação de atividades comuns – *cross functional analyses* – não importa onde elas estejam ocorrendo, objetivando a melhoria contínua, redução de custos, etc.); d) comportamento dos custos das atividades (revelar importantes características dos elementos de custos, mostrando se eles são fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, evitáveis ou inevitáveis).

A identificação de atributos depende dos tipos de elementos de custos e das circunstâncias em que ocorrem as mudanças, sendo que a designação dos atributos a serem adicionados às atividades analisadas para a redução de custos

deve ficar por conta da avaliação e do julgamento das pessoas que participam das simulações.

2.2.5 Aplicando a análise funcional

A transparência e a visibilidade que o ABC dá às atividades permitem avaliar a contribuição de cada uma delas para a eficácia das operações de uma empresa, através da Análise Funcional, que define o produto em termos das funções esperadas e atribuindo os valores determinados pelos clientes. Outras abordagens também utilizadas, mas que requerem um treinamento aprofundado, mas que controlam e reduzem custos através do ABC, são: i) análise do valor adicionado: identificar se uma atividade adiciona (VAA – *Value Added Activity*) ou não valor (NVA – *Non Value Added Activity*) ao produto sobre a ótica dos clientes, buscando reorganizar e melhorar os processos; ii) categorização de uma atividade: prioritária, suporte e diversiva, justificando a existência de uma função; iii) mapeamento de processos de negócios: descrição e o tempo gasto em cada uma das atividades dos departamentos e processos em que a empresa pode buscar melhoria contínua, redução de custos, eliminação de desperdícios, permitindo identificar as atividades das áreas de custos indiretos, como realização de atividades em duplicidade ou desnecessárias.

A Análise Funcional é feita em três etapas: i) Construção de uma árvore funcional: contendo as funções básicas da atividade, subdividindo em diversos níveis de análise, possibilitando identificar oportunidades de melhorias e redução de custos; ii) Análise das Atividades: acompanhando a subdivisão da árvore funcional, atribuir os respectivos custos para as atividades; iii) Análise sob a perspectiva do cliente: nesta etapa, os clientes (internos) serão consultados sobre os serviços prestados, para distribuição porcentual do valor dos serviços. Se os custos forem maiores que o valor atribuído pelo cliente, esta função deverá ser analisada para

buscar alternativas com um custo menor; iv) Revisão da árvore funcional: a partir das melhorias e alternativas sugeridas para a redução de custos, desenhar uma nova árvore funcional; pode estar associada ao sistema de gestão a mensuração de custos da qualidade.

2.2.6 Selecionando as informações e os *costs drivers*

2.2.6.1 Coleta das informações para a análise das atividades

Baseado em NAKAGAWA verifica-se que após definir previamente e com clareza os objetivos, o escopo e os produtos (informações que fornecerão respostas aos objetivos) do ABC, e com o suporte da nova visão de negócios estabelecida na empresa, o próximo passo será o de definir a forma de coleta de informações para a análise de atividades, essenciais para o sucesso do desenho e implementação do ABC, porque se fica sabendo exatamente que informações são necessárias, onde e como poderemos encontrá-las. Basicamente, as técnicas mais utilizadas para este fim são as seguintes:

1. Observação: chegar-se a conclusões relevantes através de uma simples visita a um ou mais departamentos requer muita experiência e conhecimento técnico. A observação pode ser a forma mais rápida e econômica de obter informações sobre as atividades que desejamos analisar, mas não é fácil de se realizar e nunca será suficiente para se obter tudo o que necessitamos. Ela poderá complementar informações obtidas através de outras técnicas.

2. Registros de tempos: embora bastante simples, com exceção do tempo gasto com horas de mão-de-obra direta, não é usual contar com a disponibilidade de registros de tempos relacionados com a mão-de-obra indireta. Para tanto, torna-se necessário instituir um registro de tempo para as atividades que se deseja analisar, envolvendo pessoas não diretamente ligadas à produção.

Embora simples, mas por falta de tradição ou por ser trabalhoso e, freqüentemente, até mesmo embaraçoso, nem sempre será fácil instituir tal registro de tempos. Através de amostragens periódicas, entretanto, geralmente acopladas a entrevistas, pode-se organizar uma matriz de atividades e de tempos gastos com cada uma delas.

3. Questionários: provavelmente, esta é a técnica mais utilizada e muitas vezes a única alternativa viável, especialmente quando o número de gerentes a serem entrevistados é muito grande. Mesmo que sem espontaneidade e o toque humano das entrevistas, os questionários são mais fáceis e rápidos de serem aplicados e quase sempre possibilitam informações mais consistentes e elaboradas, porque os gerentes terão mais tempo, privacidade e conforto para preenchê-los. Entretanto, embora completos, os questionários devem contemplar clara e corretamente as questões certas.

Os questionários podem ser usados, geralmente, com as seguintes finalidades: a. preparação de entrevistas: estes questionários oferecem a vantagem de preparar com antecedência os gerentes a serem entrevistados e suas respostas fornecerão aos entrevistadores importantes "dicas" sobre como abordar determinadas questões durante as entrevistas; b. coleta de dados primários: neste caso, os questionários substituem as entrevistas e os registros de tempos. Embora a vantagem da rapidez na aplicação e consistência das respostas, perde-se o *feedback* e importantes *insights* possíveis das entrevistas; c. *follow-up*: são utilizados para assegurar a eficácia do desenho do ABC, incorporando novas atividades e respectivos vetores/direcionadores de custos ou eliminando as que já não mais existem ou foram alteradas. Servem também para validar a acurácia das conclusões obtidas através de entrevistas, com relação ao acerto na identificação das atividades mais relevantes e mensuração de seus custos e do CMS.

4. *Storyboards*: esta é uma técnica geralmente utilizada para a discussão e solução de problemas, através da reunião de um grupo de pessoas diretamente

envolvidas com eles. Com as devidas adaptações, é muito utilizado também na coleta de informações para o desenho e implementação do ABC. As experiências realizadas com esta técnica têm mostrado que ela toma menos tempo do que as entrevistas e, por envolver todas as pessoas do departamento e não apenas seus gerentes, tem-se revelado muito útil não só para o desenho do ABC, mas também da ABM.

5. Entrevistas: conduzidas sob a forma de diálogos, as entrevistas constituem o elemento-chave para o desenho e a implementação do ABC, especialmente quando a empresa o está adotando pela primeira vez, porque, durante sua realização, as informações fluem nos dois sentidos, possibilitando ao entrevistador coletar os dados que ele está necessitando e ao entrevistado a educação e melhor conhecimento sobre o que é o ABC e os objetivos do projeto.

Embora reconhecidamente as entrevistas sejam mais demoradas e mais caras do que as técnicas anteriores, são também mais eficazes para o marketing e sucesso na implementação do ABC, devido a sua prévia aceitação (*ownership*) pelos gerentes. A aplicação eficiente e eficaz da técnica de entrevistas, entretanto, requer muita segurança e planejamento. Os entrevistadores devem ser, preferencialmente, experientes nesta técnica e previamente treinados nos conceitos do ABC.

Preparar-se com antecedência, obtendo a documentação que servirá de referência à modelagem do ABC, bem como algumas informações preliminares sobre as atividades mais relevantes de cada departamento e seus gerentes, é essencial ao adequado planejamento das entrevistas a serem realizadas.

2.2.6.2 Escolher os vetores/direcionadores de custos (*cost drivers*)

Cost driver é uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade. Definido de outra maneira,

cost driver é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos. Exemplos: número de *setups*, número de ordens, número de clientes, número de partes e componentes, distância percorrida etc.

Basicamente, todo fator que altere o custo de uma atividade é um *cost driver*. Ele é usado no ABC para caracterizar duas situações:

- a. mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades, caso em que é chamado de *cost driver* de recursos;
- b. mecanismo para rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de produtos ou atender os clientes, caso em que é chamado de *cost driver* de atividades.

A análise de *cost drivers*, que consiste em examinar, quantificar e explicar seus efeitos sobre as atividades, produtos e clientes, é essencial para o processo *kaizen*, com os propósitos de reduzir ciclos e tempos de lançamento e de produção de produtos, buscar a melhoria da qualidade de produtos e de atendimento de clientes e a redução de custos.

A partir destes objetivos, os cuidados necessários para se determinarem a quantidade e os critérios de escolha de *cost drivers* são essenciais para o desenho e a implementação do ABC.

1. Quantos *cost drivers* são necessários: a quantidade de *cost drivers* depende basicamente dos seguintes fatores, os quais deverão ser devidamente considerados, a fim de evitar as formas de distorções na apuração dos custos de produtos e de serviços de atendimento aos clientes:

- a. objetivos (*pricing*, redução de custos, avaliação de desempenhos, investimentos, melhoria da qualidade, flexibilidade, lead time etc.) e acurácia da mensuração que se deseja obter através do ABC que está sendo desenhado;

b. participação relativa (%) dos custos indiretos das atividades agregadas analisadas sobre o custo de conversão, em termos de número de itens, (contas) e de seus valores;

c. da complexidade operacional da empresa, em termos de produtos (diversidades de volumes, materiais usados, tamanhos, mix, número de partes/componentes, tecnologias etc.) e de clientes (diversidade de clientes/mercados atendidos, número de itens vendidos, sistemas/canais de distribuição etc.);

d. disponibilidade de recursos da empresa (financeiros, humanos, sistemas, de coleta e processamento de dados, tempo, cultura etc.).

2. Como selecionar os *cost drivers*: os três fatores mais importantes que devem ser considerados na escolha de *cost drivers* são os seguintes:

a. facilidade/dificuldade de coletar e processar os dados relativos aos *cost drivers*, porque os custos de mensuração, juntamente com os custos associados aos erros de decisão, determinam o sistema ótimo de custeio no ABC, ou seja, a quantificação do gerador deve ser possível e prático;

b. grau de correlação com o consumo de recursos, o qual, em termos estatísticos, deve aproximar-se de 1. Exemplo: o número de pedidos atendidos (*cost driver*) deve ser proporcional ao montante de recursos consumidos para atendê-los, em outras palavras, deve refletir a demanda que um objeto coloca sobre a atividade em relação a outros objetos. Em outras palavras, deve refletir ou estar relacionado à causa básica.

c. efeitos comportamentais, que é o critério que oferece o maior grau de risco na escolha de *cost drivers*, porque estes serão utilizados na avaliação do desempenho de atividades. Exemplo: se os custos indiretos da empresa são apropriados à área de vendas com base no número de clientes atendidos (*cost drivers*), é provável que os vendedores procurarão atender preferencialmente só os

grandes clientes, devido ao valor maior de cada pedido, prejudicando a qualidade de atendimento aos clientes com menor potencial de compras.

2.2.7 Comentários sobre o Custeio ABC

Com referência em BORNIA, o custeio baseado em atividades parte da hipótese de que atividades geram custos. Os produtos utilizam atividades e absorvem os custos gerados por elas. Os objetivos iniciais deste método eram eliminar as distorções causadas pelos métodos convencionais ao empregar bases de rateio que não reconhecem os custos de complexidade. Desta maneira, a análise do *overhead* é mais acurada do que nos métodos tradicionais.

A análise das despesas de estrutura é também superior às feitas por aqueles métodos. As informações fornecidas pelo ABC servem para dirigir as atenções da gerência às atividades responsáveis pelos custos, possibilitando uma melhor visualização dos impactos causados por decisões e melhor controle dos custos fixos. Este é um modelo de apoio a decisões de longo prazo, pois considera que a atuação sobre as atividades provocará modificações nos custos fixos.

Na etapa inicial de implantação do ABC/ABM, é usual um grande detalhamento das atividades relacionadas a cada função da organização. A alocação dos custos a estas atividades é feita do modo mais acurado possível pelo emprego de tabelas que mostra a parcela de tempo despendida por cada pessoa em cada atividade, o mesmo sendo feito com outros insumos. O cruzamento das tabelas de todas as funções mostra onde o esforço de cada um na empresa é alocado, verificando-se se há ou não redundância nas atividades. Esta técnica é denominada de análise interfuncional de custos por atividade (*cross-functional activity cost analysis* — CFACA).

A modelagem do sistema produtivo por atividades tem a vantagem de formar uma visão de processo (visão horizontal), contra a visão funcional (visão

vertical) oferecida pelos centros de custos. Essa visão horizontal é fundamental para a racionalização dos processos da empresa.

A análise através do ABC facilita o uso que se faz da informação da informação, sem ser simplesmente um método de cálculo dos custos, pois o cálculo dos custos torna-se mais preciso, aproximando-se mais da realidade, já que a atividade é mais detalhada do que o centro de custos. A modelagem do sistema produtivo (determinação das atividades) é mais trabalhosa, diferente da simples análise dos centros de custos, e o cálculo dos custos das atividades também é mais difícil.

A identificação dos custos com as atividades da empresa é uma boa maneira de se medir o desempenho, tornando possível reconhecer que atividades estão influenciando significativamente nos gastos da empresa. Isto é importante pois, a partir desta informação, a gerência pode planejar e executar ações de controle sobre atividades específicas, superando problemas de sistemas "tradicionais" em que a análise sobre os custos aponta, normalmente, para um departamento, dificultando o controle. O gerenciamento e controle das atividades que empregam o ABC são denominados *activity-based management* — ABM. Entretanto, comumente se utiliza a sigla ABC para designar tanto o custeio das atividades quanto o gerenciamento das mesmas. Talvez uma das principais vantagens do ABC sobre o método dos centros de custos seja permitir este gerenciamento das atividades. Por essa visão, o uso do ABC pode melhorar o gerenciamento da empresa e não apenas melhorar o sistema de custos.

A separação dos custos em trabalho efetivo e trabalho adicional, tão necessária em sistemas modernos, é mais eficaz no ABC, já que a simples classificação das atividades, que são o próprio condutor dos custos aos produtos, fornece aquela informação. Esta classificação pode ser feita ainda dentro de uma atividade, separando-se quais micro-atividades agregam e quais não agregam valor à realização daquela atividade, dentro da ótica do ABM.

As capacidades das várias atividades, em termos de número de transações potenciais, podem ser analisadas dentro do campo de informações do ABC, permitindo um acompanhamento mais detalhado das atividades mais relevantes. Os custos unitários das atividades também podem servir como medida de desempenho das mesmas e podem ser acompanhados no tempo para revelar onde as modificações nos custos estão ocorrendo, além de serem úteis em orçamentos e simulações.

Da mesma forma, o controle dos desperdícios fica facilitado, pois a mensuração pode ser feita para cada atividade e o processo de melhoria pode ser efetuado diretamente sobre as atividades, independentemente de qualquer alocação dos custos aos produtos. Com efeito, usualmente os desperdícios decorrem de ineficiências do sistema produtivo como um todo, e não de produtos específicos.

2.2.8 Erros devidos à utilização do método de custeio tradicional

TABELA 1 – COMPARAÇÃO MODELO VBC X ABC

	ABC	VBC
ESCOPO	EFICÁCIA DOS CUSTOS	CUSTOS PARA CONTROLE
OBJETIVOS	COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS
GESTÃO	VISÃO EX-ANTE	VISÃO EX-PONT
ANÁLISE	VISÃO TRIDIMENSIONAL	VISÃO BIDIMENSIONAL
MENSURAÇÃO	ACURÁCIA	EXATIDÃO

FONTE: NAKAGAWA (1994, p. 65)

Conforme NAKAGAWA (1994, p. 65), os erros devidos à utilização do método de custeio tradicional são:

1. Decisões sobre competitividade: iniciar ações competitivas sem uma estratégia baseada em custos acurados pode resultar em custos de erros de decisão, beneficiando até mesmo a concorrência. Por exemplo, a empresa decide descontinuar ou desenfatar esforços de marketing de um produto cuja margem bruta ou da contribuição calculada pelo VBC está abaixo do padrão desejado. Entretanto, se o mesmo cálculo fosse feito pelo ABC, a situação revelada poderia ser outra e a empresa teria condições até mesmo de reverter sua decisão relativa à competitividade do produto.

2. Investimentos de capital inadequados: é muito comum tomar-se conhecimento de decisões relativas a investimentos com base em informações geradas apenas pelo VBC. Se a empresa tivesse usado o ABC, poderia ter chegado à conclusão de que a decisão teria sido

outra. Por exemplo, uma empresa importou uma máquina que, efetuado o *setup*, tem uma produção muito superior às das máquinas tradicionais. Ao pagar a última prestação do empréstimo tomado para fazer a compra da máquina, a empresa chegou à conclusão de que, em vez dessa máquina, deveria ter adquirido três ou quatro menores, que, no conjunto, dariam a mesma produção total, porque com a competitividade global, os clientes passaram a comprar produtos mais diversificados e em lotes cada vez menores.

3. Erros devidos a *outsourcing* inadequado: é bastante comum, também, a empresa tomar a decisão de comprar, em vez de fabricar, ou de "terceirizar" determinadas atividades ou serviços, com base nas informações de custos do VBC. Posteriormente, ela pode chegar à conclusão de que algo está errado, porque os gastos continuam sendo os mesmos, ou seja, não ocorreu a redução de custos que ela desejava.

4. Erros de uma estratégia inadequada de *pricing*: atualmente, os preços de produtos e serviços são determinados competitivamente pelo mercado global ou através de negociações diretas com os clientes. Se a decisão da empresa for tomada com base apenas em informações geradas pelo VBC, tanto poderá ser desenfaturada, como, ao contrário, enfatizada a venda de determinados produtos, quando o ABC poderia estar indicando direções, respectivamente e totalmente, opostas.

3 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO ABC, EXEMPLOS DE APLICAÇÃO E UM EXEMPLO PRÁTICO

Neste item serão tratadas as estratégias de implementação do ABC, exemplos de como pode ser utilizado e um exemplo prático de aplicação com base em um modelo de custos aplicado em seguradora.

3.1 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO ABC

A implementação do ABC está fortemente associada ao convencimento de que ele será um agente eficaz de mudanças da empresa (*learning organization*), com agilidade e proatividade para a nova visão de negócios, diante da pressão gerada pela competitividade global. Para a implementação, é preciso analisar se o ABC é efetivamente adequado às necessidades da empresa. Esta análise é feita sob duas questões:

a) Potencial informativo do ABC: existe a probabilidade do ABC, uma vez aplicado, gerar informações sobre a competitividade dos preços, qualidade e manufaturabilidade dos produtos e outras formas de avaliar o desempenho da empresa, que sejam significativamente diferentes das que poderiam ser geradas pelo VBC (*Volume Based Costing*)? Conforme OSTRENGA (1982, p. 166), os importantes benefícios do ABC dependem da equipe do projeto em compreender de fato a dinâmica daquilo que causa os custos indiretos na empresa. A análise do processo do negócio (BPA – *Business Process Analysis*) é a principal técnica para a obtenção desses conhecimentos, que, uma vez obtidos, poderão ser usados como base para todos os tipos de aperfeiçoamentos contábeis, como, por exemplo, custeio de processo e de produtos e medições de desempenho. Sem essa compreensão, uma equipe de projeto de ABC pouco pode fazer além de alterar números de um lado para outro.

b) Propensão ao uso eficaz do ABC: existe a probabilidade das informações geradas pelo ABC mudarem as atitudes e os comportamentos dos administradores, de maneira que suas ações em um ambiente competitivo, legal e social, diferentes dos tradicionais, resultem na utilização dos recursos da empresa em oportunidades que otimizem os retornos estratégicos por ela desejados? Para OSTRENGA (1982, p. 167), um projeto de ABC precisa envolver interdependentemente os grupos de trabalho da empresa como contabilidade, operações, marketing, pois, em conjunto, possuem conhecimentos e qualificações necessárias para realizações significativas no projeto, que, após a conclusão da sua parte analítica, necessita de uma ampla base de apoio para transformar os resultados da análise em planos de ações empresariais de sucesso. E somente depois da implementação destes planos é que os lucros do ABC são auferidos para a empresa.

Outras considerações precisam ser incluídas nestas etapas de análise, como barreiras culturais existentes (identificado a partir da tipificação da cultura e sistemas de crenças e valores da empresa), como deverá ser instituídos o processo de mudanças, sistemas de controle interno e de reconhecimento, envolvimento e comprometimento de todos, plano diretor de direção continuada e quem deverá ser o *champion* ou líder do projeto, ou seja, uma mudança da mentalidade da organização ao aposta que a gestão de custos será valiosa para ela.

A partir do convencimento de que o ABC é efetivamente um agente de mudanças e de que realmente será útil, a empresa precisará ter disponibilidade e desejo de investir, definindo por onde começará sua aplicação, objetivos, produtos esperados e os recursos que estarão à disposição do projeto.

Assim, a estratégia de implementação do ABC com sucesso deverá se iniciar com a definição dos termos de referência e dos elementos do projeto com suas áreas básicas de análise, e o sucesso depende de quatro fatores:

- 1) Suporte e participação da alta administração da empresa em seu projeto de implementação;
- 2) O desenho do ABC, sua metodologia e resultados da implementação são claramente compreensíveis e explicáveis;
- 3) As informações geradas pelo ABC, seu uso e metodologias são facilmente acessíveis;
- 4) Todos os envolvidos no projeto ABC sentem-se seus “donos”.

Segundo NAKAGAWA (1994, p. 89), outros fatores que contribuem ainda para o sucesso do desenho e implementação do ABC são: i) Os relatórios gerados pelo ABC devem ser úteis: só relatórios compreensíveis, relevantes às decisões de seus usuários e que contenham informações acuradas, tempestivas e atualizadas reforçarão o sucesso do desenho e implementação do ABC; ii) O modelo ABC da empresa deve ser sempre atualizado: a rápida introdução de novos produtos, novas tecnologias de processos, aplicação da melhoria contínua (*kaizen*) e eliminação de desperdícios acabam requerendo que o desenho do ABC seja sempre atualizado; iii) Os sistemas de suporte ao ABC devem ser sempre melhorados: aperfeiçoando-se as técnicas e os sistemas de coleta de dados, com o propósito de reduzir os custos e o processo de contínua atualização do modelo ABC da empresa; iv) Cada gerente deve ter o ABC que atenda a suas necessidades específicas: porque o ABC distribuído a todos os gerentes a partir do modelo desenhado para a empresa é a chave do *Information empowerment*, cabendo à Controladoria o papel de provedora de assistência e treinamento que facilitem o desenvolvimento de modelos específicos e não a definição de como deverá ser o desenho de cada modelo; v) Os usuários devem receber educação continuada em ABC: porque a experiência tem demonstrado que a velocidade do *kaizen* na empresa mantém relação direta com a disponibilidade da informação gerada pelo ABC e com a maneira como as pessoas usam esta informação.

3.2 EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DO ABC

Conforme NAKAGAWA, o ABC vem encontrando inúmeras aplicações na prática, entre as quais passaremos a enumerar apenas algumas, a título de exemplos:

1. Análise estratégica de custos: trata-se de conhecer os custos de produtos, serviços, projetos, clientes etc., com o propósito de viabilizar à empresa ações estratégicas.

2. Gestão do Processo da Qualidade Total: o ABC desempenha em conjunto com a ABM, CMS (sistemas de gestão de custos) e SCM (gestão estratégica de custos) o papel de agente de mudanças na empresa, onde a busca do contínuo aperfeiçoamento (*kaizen*) e a eliminação de todas as formas de desperdícios têm como propósitos a eliminação (defeito zero) ou redução substancial de custos da não conformidade e a melhoria contínua da criação de valor para os clientes.

3. Reengenharia de produtos e processos: busca-se através desta inovação metodológica criar o *breakpoint* que é o momento em que, aplicando-se o ABC/ABM/CMS/SCM, se inicia um movimento dinâmico de mudanças em projetos de produtos e nas atividades relevantes de todos os processos, acompanhado de benefícios estratégicos para os clientes e para a empresa, que superam os custos de sua implementação.

4. Elaboração de orçamentos com base em atividades: é a aplicação do processo de análise de atividades e seus respectivos custos à elaboração de orçamentos operacionais e de investimentos.

5. Complementação do sistema de informações para a gestão econômica: por se tratar de um facilitador do processo de mudanças estratégicas, o ABC complementa os conceitos e metodologias desenvolvidos para o desenho e a

implementação com sucesso de um sistema de informações para a gestão econômica.

6. *Pricing*, taxas e tarifas: o ABC vem sendo muito utilizado para as estratégias de *pricing*, taxas e tarifas em diversos segmentos da economia, tanto no setor público como no privado.

7. Decisões sobre terceirizações: a aplicação do ABC neste caso tem como propósito dar o adequado suporte aos procedimentos de *outsourcing*, geralmente acompanhados de terceirizações de partes de produtos e processos que não constituem o core dos processos de negócios.

8. Logística: esta é uma função que inclui um conjunto de atividades, que, embora envolvendo o consumo substancial de recursos, nem sempre tem merecido a atenção das empresas em seus processos de JIT/TQM e a aplicação do ABC poderá trazer sensíveis benefícios estratégicos às empresas.

9. Engenharia simultânea: também chamada de engenharia concorrente, esta é uma atividade de fundamental importância para a empresa tornar-se de classe mundial (WCM), especialmente com a aplicação do ABC, tanto no nível da engenharia de produtos e processos, como também no nível de implementação de notificações de mudanças de engenharia.

10. Uso combinado com MRPII, Custos-padrões, *Target Costing*: a integração conceitual e sistêmica entre o ABC e as técnicas e os procedimentos do MRPII, Custos-padrões e *Target Cost* só tem trazido benefícios às empresas, desde que acompanhada de uma estratégia adequada de implementação.

3.3 EXEMPLO PRÁTICO

Neste exemplo pretende-se analisar a utilização da ferramenta de custeio ABC nas empresas seguradoras. O modelo de custeio ABC estará tratando de alocar as despesas administrativas para os produtos vendidos de forma que os custos indiretos se transformem em custos diretos, permitindo que a diretoria conheça os custos de seus produtos e possa agilizar o processo de decisão. Não existe seguradora que não esteja revendo suas despesas administrativas, de forma que a correta alocação das despesas para determinar os custos dos produtos é muito importante para a tomada de decisões.

Estará sendo estudado: a empresa, a definição do objetivo do estudo, análise da estrutura das áreas, a definição dos sistemas da empresa, o desenvolvimento do ABC e no final, o trabalho será avaliado com sugestões.

3.3.1 A empresa

A seguradora escolhida atua nos ramos de previdência privada, capitalização e seguros de vida, estando presente em todo o território nacional, contando com 1.456 funcionários.

A emissão de apólices e controle de sinistros e comissões são feitos de forma centralizada na matriz, no centro de operações.

Atualmente, seu objetivo é aumentar as vendas de seus produtos, oferecendo-os com qualidade e mantendo o nível de satisfação dos seus clientes, mas reduzindo os custos diretos e indiretos, principalmente os custos que não agregam valor em termos de processos, qualidade, agilidade.

3.3.2 Definição do Estudo

Em termos de estrutura organizacional, a empresa precisou decidir qual a amplitude do trabalho e decidiu-se que toda a empresa deve fazer a implementação do processo. Para fins de análise e de simplificação, neste trabalho vai ser estudada a área comercial.

A empresa deseja, a partir do estudo, através das despesas administrativas, determinar o custo das atividades desenvolvidas pela área e o custo dos produtos, para poder comparar com as receitas geradas pelos mesmos.

Os funcionários de toda a empresa, e da área selecionada, foram convocados para colaborar com o estudo, para fornecer as informações necessárias. Os funcionários receberam as explicações sobre os objetivos pretendidos.

3.3.3 Análise da Estrutura Organizacional das Áreas

Neste item serão apresentadas as estruturas organizacionais das áreas envolvidas, estudando as atividades da Diretoria Comercial. A área comercial, em termos de quantidade de funcionários, representa 50% do quadro da empresa.

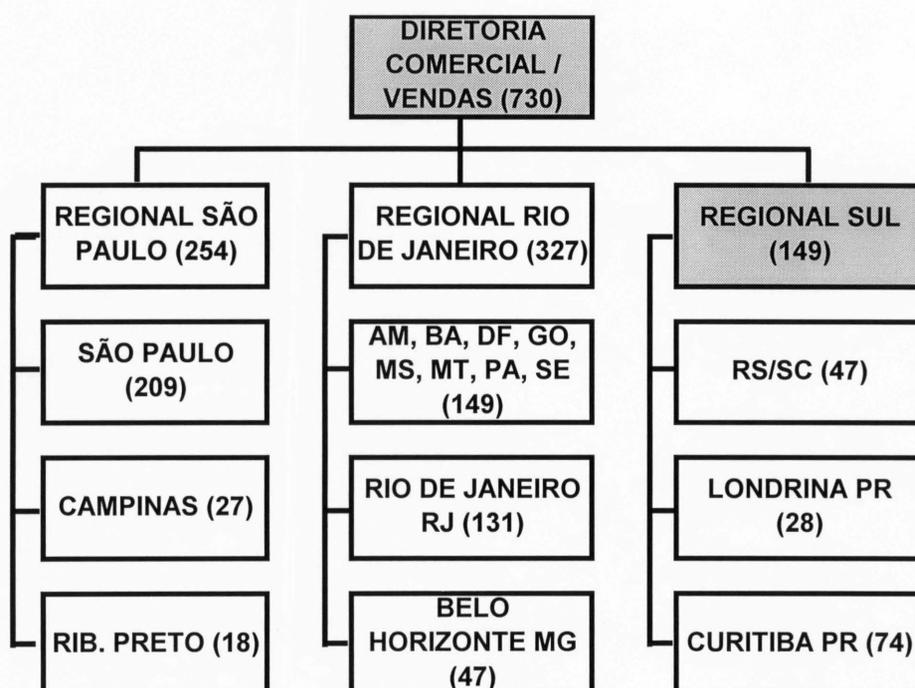
GRAFICO 1 – DIRETORIA GERAL (ORGANOGRAMA)



3.3.3.1 Área Comercial

Neste quadro, a informação sobre a quantidade de funcionários está em parênteses.

GRAFICO 2 – DIRETORIA COMERCIAL / VENDAS (ORGANOGRAMA)



3.3.4 Os Sistemas Gerenciais da Empresa

A empresa possui um conjunto de relatórios gerenciais para controle dos negócios e como suporte à tomada de decisões, atualizados mensalmente. Estes relatórios são apresentados por diretoria, regional, por centro de custo, por tipo de despesa (pessoal, outras despesas), alinhados com os relatórios contábeis e por período de competência. O modelo das despesas está apresentado abaixo:

TABELA 2 – QUADRO DE DESPESAS

PESSOAL	Telefone, Fax e Telex
Administração	Expediente
Honorários de Diretoria	Material
Honorários do Conselho	Fotocópias
Representação	Microfilmagens
Gratificação	Despesas Legais
Em pregados	Despesas Bancárias
Ordenados	Equipamento
Serviços Extraordinários	Manutenção
Gratificação	Aluguel de Vídeos
13° Salário	Aluguel Programas
Ajuda Custo	<i>Leasing</i>
Abono Pecuniário	<i>Block-Time</i>
Indenizações	Locomoção
Férias Indenizadas	Viagens Nacionais
Rescisões	Viagens Internacionais
Férias Provisionadas	Hospedagens Nacionais
Encargos Sociais	Hospedagens Internacionais
Contribuição da Previdência Social	Não Dedutíveis
FGTS	Condução
Salário Educação	Veículos
Assistência Social	Locação de Veículos
Despesas Médicas	Seguros
Ajuda Refeição	Bens Imóveis
Auxílio Instrução	Bens Móveis
Assistência Social	Seguros Veículos
Seguro VG/APC	Publicidade e Propaganda
Outros Seguros	Publicidade
Valor Transporte	Impostos
	PIS
EXCLUINDO PESSOAL	Impostos Federais
	Impostos Estaduais
Serviços Terceiros	Impostos Municipais
Auditorias	Outras Despesas
Honorários Advogados	Depreciação de Imóveis
Outros Serviços	Depreciação de Equipamentos
Impostos (IN SS)	Depreciação de Móveis
Localização	Depreciação de Veículos
Aluguel Atribuído	Amortização de Imóveis Locados
Aluguéis	Publicações Legais
Condomínio	Assinaturas
Luz, Água, Gás.	Frete
Manutenção	Contribuição para Associação de Classes
Limpeza e Conservação	Bens de Natureza Permanente
Consertos e Reparos	Donativos e Contribuições
Comunicação	Mora e Multas
Malotes e Correspondências	Receitas/Despesas

FONTE: FASSBENDER (1997, p. 39) – A seguradora analisada se encaixa no mesmo padrão de contas.

Há também relatórios que apresentam o resultado por ramo, ou seja, o resultado da venda de cada produto, por família. Esse resultado contempla receita menos despesas de venda (sinistros, comissões, taxas).

A estrutura de centros de custos coincide com a divisão de diretorias e regionais, o que facilitou, em parte, o trabalho de associação de despesas às atividades do ABC.

3.3.5 O Desenvolvimento do ABC

O trabalho foi realizado através dos seguintes passos, com base em FASSBENDER (1997, p. 40):

- **Passo 1:** Definição do objetivo do trabalho;
- **Passo 2:** Conhecimento da estrutura organizacional;
- **Passo 3:** Conhecimento dos sistemas gerenciais existentes;
- **Passo 4:** Delimitação do alcance do trabalho e estabelecimento junto a Diretoria Geral dos passos a serem seguidos;

Os quatro primeiros passos contemplaram a definição do objetivo do trabalho junto à Direção, a delimitação do estudo e o conhecimento da estrutura organizacional e das informações gerenciais. Essa fase teve o objetivo de criar a base para a realização das entrevistas e mapeamento de atividades elaborado em seqüência.

- **Passo 5:** Definição dos funcionários chave a serem entrevistados e exposição para os mesmos dos conceitos básicos do ABC. Após discussões com os funcionários das áreas, ficou definido que apenas a diretora, assistentes, gerentes e coordenadores seriam entrevistados, consultando os subordinados conforme necessário;

- **Passo 6:** Efetuação e tabelamento das entrevistas nas áreas;

Entendido o funcionamento da área, foi iniciada a fase de entrevistas com os funcionários chave. Após cada entrevista, era preenchido um relatório padrão resumizando os dados recolhidos. Essas entrevistas constituíram uma etapa fundamental do trabalho, construindo o mapa de atividades da diretoria. Os dados principais deste relatório são: atividade (descrição), quem faz, o que faz, para quem faz. Este modelo de relatório está na tabela 3, abaixo.

Conforme FASSBENDER (1997, p. 41),

Aspectos comportamentais importantes merecem ser destacados nessa fase (...). Entretanto, já deve ser ressaltado que, em empresas de serviços, a necessidade de basear a descrição das atividades na percepção dos funcionários é uma das causas de distorções em alguns resultados. A princípio, o acompanhamento das atividades deve ser realizado e revisto durante algum tempo para chegar-se a uma maior consistência com a realidade. Entretanto, pode ser constatado que havia a percepção por parte dos funcionários de uma clara divisão de suas funções em atividades que, com o nosso auxílio, pode facilmente ser transformado em um grupo de atividades final. Durante as entrevistas, procuramos já ir estabelecendo as ligações entre as tarefas de diferentes setores, para elaborar um mapa que contemplasse atividades intersetoriais.

- **Passo 7:** Análise das entrevistas e mapeamento das atividades relevantes existentes. A partir das informações levantadas acima, é feito um quadro das atividades e sua definição, conforme tabela 4;

TABELA 3 – RELATÓRIO DE ENTREVISTA

DIRETORIA:	DIRETORIA COMERCIAL / VENDAS (730)
SETOR:	REGIONAL SUL
Nº FUNCIONÁRIOS:	149
DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA:	
GERENTES	8
COORDENADOR	4
CONSULTORES	121
ANALISTAS	8
ASSISTENTES	8

ATIVIDADE (DESCRIÇÃO)	QUEM FAZ?	O QUE FAZ?	PARA QUEM FAZ?
Planejar, acompanhar, controlar	Gerente; Coordenadores	Análise dos relatórios enviados pela matriz, cobrar e planejar com a equipe. Seguir o planejamento, acompanhando resultado e metas.	Matriz Regional
Prospecção/ Marcação de visitas	Consultores, assistentes	Com base em uma lista, buscar as informações dos clientes. Marcação e/ou remarcação de visitas (tempo de ligação, coleta dos dados do cliente). Assistentes participam da elaboração das listas.	Matriz Regional
Deslocamento	Consultores	Acompanhar clientes na realização de exames médicos e deslocamento para visitas.	Matriz Regional
Reuniões/ treinamento	Todos	Participação em reuniões de agência, gerências, reuniões mensais, vídeo conferências, etc	Matriz Regional
Apresentação de produtos	Gerente; assistentes	Consultoria de Negócios: Os negócios de maior expressão ou corretores de grande porte tem que ser acompanhados / ter a participação do gerente da unidade, consultores, assistentes.	Produtos Canais Matriz
Visitas	Consultores	Resultado das visitas/ assunto/ produto: mensuração sobre qual produto foi feita a abordagem com o cliente.	Matriz Regional
Negociação	Gerentes, Consultores	Negociação feita através da Asset / Mesa de Fundos (reembolso de CPMF, por exemplo) e Negociação feita com uma autorização da matriz (alteração de taxa de administração, por exemplo)	Produtos Canais Matriz Regional
Cotação	Gerente, Analistas, Assistentes	Participação e intervenção nos processos de cotação e recotação com a matriz e apoio comercial.	Produtos Canais Matriz Regional
Fechamento / formalização	Consultores	Parte burocrática: elaboração / preenchimento de propostas escritas, contratos de transferências e/ou preenchimento do Termo de Financial Planning para assinatura do cliente. Entrega de propostas no escritório ou entrega de contratos de transferência	Produtos Canais Matriz Regional

Cadastramento dos dados	Analistas, Assistentes	Digitação de propostas / Aplicação de investimentos: Nos escritórios e nas agências, nos diferentes sistemas e com os gerentes das agências/ Premier Phone	Produtos Canais Matriz Regional
Acompanhamento / Controles / Manutenção	Consultores	Acompanhamento de processos / pendências / metas / pagamentos de clientes e comissões/ Atividades diversas relacionadas a planos contratados (pós vendas, transferências, manutenção das contas, etc.) e atendimento a clientes (solicitação de resgates, cancelamento, alterações dos planos, etc.).	Produtos Canais Matriz Regional
Atendimento e atividades de sinistro	Analistas, Assistentes	Acompanhar os processos, mantendo os corretores, clientes, consultores informados sobre a evolução. Interface com a matriz/ Central de Operações para efetiva liquidação de sinistros, resgates e sorteios.	Produtos Canais Matriz Regional
Atendimento e atividades técnicas	Analistas, Assistentes	Acompanhar os processos, mantendo os corretores, clientes, consultores informados sobre a evolução. Interface com a matriz/ Central de Operações para efetiva implantação dos estipulantes VG e capitalização, internet Vida, planos de previdência.	Produtos Canais Matriz Regional
Monitoria e consultoria em informática	Assistente	Administrar as tarefas de monitoria e consultoria em informática, como acessos aos micros, impressoras, fax, etc.	Matriz Regional
Administrativo (geral)	Gerente, Analistas, Assistentes	Supervisão dos processos da unidade, não relacionadas a produtos ou famílias específicos, tais como: administração de pessoal, material de expediente, serviços gerais, instalações físicas, equipamentos, limpeza, manutenção.	Matriz Regional Gerência
Administrativo (famílias)	Analistas, Assistentes	Supervisão dos processos da unidade, relacionadas a produtos ou famílias específicos.	Matriz Regional

TABELA 4 – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

ATIVIDADE	DEFINIÇÃO
Planejar, acompanhar, controlar	Análise dos relatórios enviados pela matriz, cobrar e planejar com a equipe. Seguir o planejamento, acompanhando resultado e metas.
Prospecção/ Marcação de visitas	Com base em uma lista, buscar as informações dos clientes. Marcação e/ou remarcação de visitas (tempo de ligação, coleta dos dados do cliente). Assistentes participam da elaboração das listas.
Deslocamento	Acompanhar clientes na realização de exames médicos e deslocamento para visitas.
Reuniões/ treinamento	Participação em reuniões de agência, gerências, reuniões mensais, vídeo conferências, etc
Apresentação de produtos	Consultoria de Negócios: Os negócios de maior expressão ou corretores de grande porte tem que ser acompanhados / ter a participação do gerente da unidade, consultores, assistentes.
Visitas	Resultado das visitas/ assunto/ produto: mensuração sobre qual produto foi feita a abordagem com o cliente.
Negociação	Negociação feita através da Asset / Mesa de Fundos (reembolso de CPMF, por exemplo) e Negociação feita com uma autorização da matriz (alteração de taxa de administração, por exemplo)
Cotação	Participação e intervenção nos processos de cotação e recotação com a matriz e apoio comercial.
Fechamento / formalização	Parte burocrática: elaboração / preenchimento de propostas escritas, contratos de transferências e/ou preenchimento do Termo de Financial Planning para assinatura do cliente. Entrega de propostas no escritório ou entrega de contratos de transferência
Cadastramento dos dados	Digitação de propostas / Aplicação de investimentos: Nos escritórios e nas agências, nos diferentes sistemas e com os gerentes das agências/ Premier Phone
Acompanhamento / Controles / Manutenção	Acompanhamento de processos / pendências / metas / pagamentos de clientes e comissões/ Atividades diversas relacionadas a planos contratados (pós-vendas, transferências, manutenção das contas, etc.) e atendimento a clientes (solicitação de resgates, cancelamento, alterações dos planos, etc.).
Atendimento e atividades de sinistro	Acompanhar os processos, mantendo os corretores, clientes, consultores informados sobre a evolução. Interface com a matriz/ Central de Operações para efetiva liquidação de sinistros, resgates e sorteios.
Atendimento e atividades técnicas	Acompanhar os processos, mantendo os corretores, clientes, consultores informados sobre a evolução. Interface com a matriz/ Central de Operações para efetiva implantação dos estipulantes VG e capitalização, internet Vida, planos de previdência.
Monitoria e consultoria em informática	Administrar as tarefas de monitoria e consultoria em informática, como acessos aos micros, impressoras, fax, etc.
Administrativo (geral)	Supervisão dos processos da unidade, não relacionadas a produtos ou famílias específicos, tais como: administração de pessoal, material de expediente, serviços gerais, instalações físicas, equipamentos, limpeza, manutenção.
Administrativo (famílias)	Supervisão dos processos da unidade, relacionadas a produtos ou famílias específicos.

- **Passo 8:** Validação do mapa de atividades junto aos funcionários entrevistados. A partir do quadro de atividades, os funcionários validam e fazem observações se necessário;
- **Passo 9:** Preenchimento de tabelas pelos funcionários entrevistados, relacionando a sua dedicação e de seus funcionários a cada atividade, no período estipulado;

Foi preparada uma tabela contendo na vertical a lista das atividades e na horizontal a lista de funcionários de cada setor. Através do levantamento dos tempos utilizados pelos mesmos nas atividades, foi obtido um percentual de dedicação de cada funcionário a cada atividade como percentuais do seu tempo total. O tempo acordado com a diretoria foi de quatro meses, e foi solicitado aos funcionários chave que preenchessem as tabelas conforme o tempo das atividades. Houve uma limitação nessas análises por não ter sido feito um acompanhamento da dedicação ao longo do tempo. Este modelo de preenchimento está na tabela 5.

TABELA 5 - ASSOCIAÇÃO RECURSOS / ATIVIDADES

Dedicação de funcionários às atividades (%)

REGIONAL SUL	RECURSOS				
	FUNC. 1	FUNC. 2	FUNC. 3	TOTAL POR ATIVIDADE	% TOTAL POR ATIVIDADE
Planejar, acompanhar, controlar	0	20	0	20	7%
Prospecção/ Marcação de visitas	15	0	0	15	5%
Deslocamento	27	0	0	27	9%
Reuniões/ treinamento	7	5	5	17	6%
Apresentação de produtos	0	33	0	33	11%
Visitas	40	0	0	40	13%
Negociação	1	10	0	11	4%
Cotação	0	15	7	22	7%
Fechamento / formalização	5	13	0	18	6%
Cadastramento dos dados	0	0	3	3	1%
Acompanhamento / Controles / Manutenção	5	0	0	5	2%
Atendimento e atividades de sinistro	0	0	15	15	5%
Atendimento e atividades técnicas	0	0	63	63	21%
Monitoria e consultoria em informática	0	0	0	0	0%
Administrativo (geral)	0	4	2,1	6,1	2%
Administrativo (famílias)	0	0	4,9	4,9	2%
TOTAL	100	100	100	300	100%

FUNC. 1 = CONSULTORES (1); FUNC. 2 = GERENTES (1); FUNC. 3 = ANALISTAS (1)

- **Passo 10:** Associação das outras despesas, não pessoal às atividades;

Através do entendimento do que era apropriado a cada tipo de despesa, foi feita a correlação com as atividades. A conscientização dos funcionários sobre o ABC tornaria o acompanhamento das despesas ao longo do tempo mais transparente, como a adoção de outras ferramentas de controle, como a metodologia de orçamento matricial de despesas administrativas.

- **Passo 11:** Elaboração da tabela de relacionamento de recursos consumidos com atividades executadas, com conseqüente custeamento das atividades;

A partir do sistema gerencial, foram extraídas todas as informações de despesas administrativas contabilizadas na empresa seguradora, por centro de custo, centralizadas pelo total da gerência analisada. A partir das entrevistas efetuadas, foi possível preencher os modelos das tabelas 6, 7 e 8.

TABELA 6 - ASSOCIAÇÃO DESPESAS / ATIVIDADES

Despesas da Regional Sul

DESPESAS DE PESSOAL	FUNC. 1	FUNC. 2	FUNC. 3	TOTAL
Ordenados	1.300,00	5.650,33	1.105,52	8.055,85
Serviços Extraordinários	0,00	0,00	34,55	34,55
13º Salário	108,33	470,86	95,01	674,20
Contribuição da Previdência Social	377,00	450,00	322,74	1.149,74
FGTS	130,00	565,03	115,76	810,79
Salário Educação	65,00	282,52	61,67	409,19
Ajuda Refeição	525,26	525,26	525,26	1.575,78
Férias Provisionadas	255,30	565,33	126,67	947,30
Despesas Médicas	316,57	316,57	316,57	949,71
Remuneração Variável (média)	2.725,30	2.500,00	0,00	5.225,30
Vale Transporte	0,00	0,00	25,92	25,92
TOTAL	5.802,76	11.325,90	2.729,67	19.858,33

FUNC. 1 = CONSULTORES (1); FUNC. 2 = GERENTES (1); FUNC. 3 = ANALISTAS (1)

TABELA 7 - CUSTEAMENTO BASEADO EM ATIVIDADES

Custeamento das atividades

REGIONAL SUL	RECURSOS				
	ATIVIDADES	FUNC. 1	FUNC. 2	FUNC. 3	TOTAL POR ATIVIDADE
Planejar, acompanhar, controlar	0,00	2.265,18	0,00	2.265,18	11%
Prospecção/ Marcação de visitas	870,41	0,00	0,00	870,41	4%
Deslocamento	1.566,75	0,00	0,00	1.566,75	8%
Reuniões/ treinamento	406,19	566,30	136,48	1.108,97	6%
Apresentação de produtos	0,00	3.737,55	0,00	3.737,55	19%
Visitas	2.321,11	0,00	0,00	2.321,11	12%
Negociação	58,03	1.132,59	0,00	1.190,62	6%
Cotação	0,00	1.698,89	191,08	1.889,96	10%
Fechamento / formalização	290,14	1.472,37	0,00	1.762,51	9%
Cadastramento dos dados	0,00	0,00	81,89	81,89	0%
Acompanhamento / Controles / Manutenção	290,14	0,00	0,00	290,14	1%
Atendimento e atividades de sinistro	0,00	0,00	409,45	409,45	2%
Atendimento e atividades técnicas	0,00	0,00	1.719,69	1.719,69	9%
Monitoria e consultoria em informática	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Administrativo (geral)	0,00	453,04	57,32	510,36	3%
Administrativo (famílias)	0,00	0,00	133,75	133,75	1%
Total por tipo de recurso	5.802,76	11.325,90	2.729,67	19.858,33	100%
% Total por tipo de recurso	29%	57%	14%	100%	

FUNC. 1 = CONSULTORES (1); FUNC. 2 = GERENTES (1); FUNC. 3 = ANALISTAS (1)

TABELA 8 - ASSOCIAÇÃO ATIVIDADES / DIRECIONADORES

ATIVIDADE	DIRECIONADOR
Planejar, acompanhar, controlar	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Prospecção/ Marcação de visitas	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Deslocamento	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Reuniões/ treinamento	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Apresentação de produtos	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Visitas	Tempo gasto em cada visita por produto.
Negociação	Quantidade de negociações efetuadas com a Matriz.
Cotação	Quantidade de cotação de propostas solicitadas por produto.
Fechamento / formalização	Quantidade de propostas fechadas e formalizadas por produto.
Cadastramento dos dados	Quantidade de acessos aos sistemas para cadastro dos dados.
Acompanhamento / Controles / Manutenção	Quantidade de propostas emitidas pela regional, com necessidade de acompanhamento.
Atendimento e atividades de sinistro	Quantidade de sinistros processados na regional, com necessidade de participação e intervenção.
Atendimento e atividades técnicas	Quantidade de processos pendentes por produto e de informações fornecidas para os clientes.
Monitoria e consultoria em informática	Quantidade de atendimentos de informática realizados.
Administrativo (geral)	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.
Administrativo (famílias)	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.

- **Passo 12:** Elaboração da lista dos possíveis objetos de custo, baseado nas entrevistas realizadas;

Foram levantados todos os possíveis objetos de custo, mesmo que, no período do estudo, não se tivesse trabalhado para alguns deles. Todas as causas de atividades foram listadas, servindo de base para a elaboração da tabela de relacionamento de atividades com objetos de custo.

As listas de possíveis objetos são: regionais (Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto, Londrina, Curitiba, Cascavel, Porto Alegre, Belo Horizonte, Florianópolis), canais (banco, corretor, outros), ramos (Vida, Previdência, Capitalização), divisões organizacionais (Diretoria Geral, Informática, Administração Central (Planejamento e Controle, Financeiro), Comercial, Técnica, Central de Operações), produtos diversos, conforme tabela 9.

TABELA 9 – PRODUTOS

Produtos	Famílias
Prev. Jovem	PREVIDÊNCIA
Prev. PGBL	PREVIDÊNCIA
Prev. VGBL	PREVIDÊNCIA
Life Protection	PREVIDÊNCIA
Total Life	PREVIDÊNCIA
Clube	VIDA
Consórcio	VIDA
Convencional	VIDA
Demais Prods. VID	VIDA
Escolar (Educativo)	VIDA
Insurope	VIDA
Prestamista	VIDA
DPVAT	VIDA
Vida Cash	VIDA
Vida Premium	VIDA
Proteção Financeira Crédito Parcelado	VIDA
Proteção Funeral	VIDA
Vida Protegida Empresarial	VIDA
Vida Simples	VIDA
TC Convênios	CAPITALIZAÇÃO
TC Cash	CAPITALIZAÇÃO
TC SuperChance	CAPITALIZAÇÃO
TC Bolada	CAPITALIZAÇÃO
TC SuperPrêmio	CAPITALIZAÇÃO
TC SuperSorte	CAPITALIZAÇÃO
TC Mega Data	CAPITALIZAÇÃO

- **Passo 13:** Definição e levantamento dos direcionadores de custo e dos tipos de controle necessários para obtenção dos mesmos;

Esta foi uma das etapas mais importantes do trabalho. Deveriam ser encontrados fatores que identificassem o consumo de atividades pelos objetos e cujos valores fossem possíveis de ser calculados, a baixo custo e sem interferir na eficiência do trabalho. Muitas das vezes, mais de um fator poderia ser encontrado, mas era necessário verificar a correlação mais alta. Em empresas de serviços grande parte dos consumos deve ser medida por fatores relacionados a tempo, o que torna o controle de dedicação do tempo muito importante, e também outros controles quantitativos se existentes devem ser utilizados.

A tabela 10 mostra a associação das atividades com os direcionadores, e dos direcionadores com os controles necessários.

TABELA 10 - ASSOCIAÇÃO DIRECIONADORES / CONTROLES

ATIVIDADE	DIRECIONADOR	CONTROLE UTILIZADO	CONTROLE PROPOSTO
Planejar, acompanhar, controlar	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Prospecção/ Marcação de visitas	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Deslocamento	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Reuniões/ treinamento	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Apresentação de produtos	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Visitas	Tempo gasto em cada visita por produto.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Negociação	Quantidade de negociações efetuadas com a Matriz.	Controle do sistema de propostas digitadas para negociação.	Controle conjunto do sistema de propostas para negociação com o controle de dedicação dos funcionários.
Cotação	Quantidade de cotação de propostas solicitadas por produto.	Controle do sistema de cotações.	Controle conjunto do sistema de propostas para cotação com o controle de dedicação dos funcionários.
Fechamento / formalização	Quantidade de propostas fechadas e formalizadas por produto.	Extração do sistema de produção.	Além do sistema de produção, os funcionários poderiam efetuar controle de quantas propostas foram fechadas e formalizadas.
Cadastramento dos dados	Quantidade de acessos aos sistemas para cadastro dos dados.	Controle das propostas cadastradas no sistema de produção	Continuar controle através do sistema de produção.
Acompanhamento / Controles / Manutenção	Quantidade de propostas emitidas pela regional, com necessidade de acompanhamento.	Extração do sistema de produção.	Além do sistema de produção, as funcionárias poderiam efetuar controle de quantas propostas foram acompanhadas.
Atendimento e atividades de sinistro	Quantidade de sinistros processados na regional, com necessidade de participação e intervenção.	Sistema de sinistros e indenizações/resgates.	Utilizar sistema acompanhando diariamente evolução, a fim de evitar distorções.

Atendimento e atividades técnicas	Quantidade de processos pendentes por produto e de informações fornecidas para os clientes.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Monitoria e consultoria em informática	Quantidade de atendimentos de informática realizados.	Marcação feita pelos funcionários.	Acompanhamento diário/ semanal em planilha da quantidade de atendimentos.
Administrativo (geral)	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.
Administrativo (famílias)	Direto para tempo mensurado pelos funcionários.	Dedicação dos funcionários	Acompanhamento em planilha da dedicação dos funcionários.

- **Passo 14:** Elaboração de tabela relacionando atividades e objetos de custo, com conseqüente definição dos consumidores de atividades;

Nesta tabela, cada objeto recebeu de cada atividade um valor de despesa referente ao peso do direcionador da atividade para aquele objeto de custo, conforme abaixo na tabela 11.

TABELA 11 - ASSOCIAÇÃO ATIVIDADES / OBJETOS
Controles de Tempo Dedicado (por funcionário)

ATIVIDADES	OBJETO 1	OBJETO 2	OBJETO 3	CAPACIDADE OCIOSA	TOTAL POR ATIVIDADE
Planejar, acompanhar, controlar	60	30	10	0	100
Prospecção/ Marcação de visitas	40	50	10	0	100
Deslocamento	33	34	33	0	100
Reuniões/ treinamento	33	34	33	0	100
Apresentação de produtos	35	50	15	0	100
Visitas	40	55	5	0	100
Negociação	57	36	7	0	100
Cotação	70	20	10	0	100
Fechamento / formalização	50	35	15	0	100
Cadastramento dos dados	40	55	5	0	100
Acompanhamento / Controles / Manutenção	33	34	33	0	100
Atendimento e atividades de sinistro	50	45	5	0	100
Atendimento e atividades técnicas	60	30	10	0	100
Monitoria e consultoria em informática	25	65	10	0	100
Administrativo (geral)	33	34	33	0	100
Administrativo (famílias)	33	34	33	0	100
Total por objeto	692	641	267	0	1600
Total por objeto %	43%	40%	17%	0%	100%

OBJETO 1 = VIDA; OBJETO 2 = PREVIDÊNCIA; OBJETO 3 = CAPITALIZAÇÃO

- **Passo 15:** Análise de atividades e objetos, com apresentação de conclusões à Diretoria da empresa.

Com base nos dados apresentados, as análises que podemos fazer são:

a) Comparação das atividades com o valor agregado para cada uma delas com o consumo de recursos necessários para sua realização; isto possibilita a visualização das causas das despesas e um gerenciamento consistente com a realidade do negócio. A tabela de relacionamento de despesas com fornece informações para a possível tomada de decisões sobre os tipos de recursos e a forma de utilização, permitindo simulações, comparações internas e externas, opções de recursos disponíveis; b) Com relação ao consumo das atividades pelos objetos é possível avaliar o impacto da existência de cada objeto nas despesas da empresa, servindo de base para decisões de corte ou expansão de capacidade, comparando com a receita gerada pelos mesmos.

Os resultados deste modelo são simplificações e podem ser refinados, com uma quantidade maior de informação. A análise das atividades e grandes recursos estão resumidos na tabela 12 e a análise do objeto custeado por produto, está na tabela 13. A diretoria precisa entender que informação é essa e a observação criteriosa dos resultados deve impulsionar melhorias e detalhamentos para o modelo de custos futuro.

TABELA 12 – ANÁLISE DAS ATIVIDADES E GRANDES RECURSOS

REGIONAL SUL				
ATIVIDADES	DESPESAS DE PESSOAL	DESPESAS NÃO PESSOAL	TOTAL POR ATIVIDADE	% TOTAL POR ATIVIDADE
Planejar, acompanhar, controlar	2.265,18	1.587,30	3.852,48	11%
Prospecção/ Marcação de visitas	870,41	609,93	1.480,35	4%
Deslocamento	1.566,75	1.097,88	2.664,62	8%
Reuniões/ treinamento	1.108,97	777,10	1.886,07	6%
Apresentação de produtos	3.737,55	2.619,04	6.356,59	19%
Visitas	2.321,11	1.626,49	3.947,59	12%
Negociação	1.190,62	834,31	2.024,93	6%
Cotação	1.889,96	1.324,37	3.214,33	10%
Fechamento / formalização	1.762,51	1.235,05	2.997,56	9%
Cadastramento dos dados	81,89	57,38	139,27	0%
Acompanhamento / Controles / Manutenção	290,14	203,31	493,45	1%
Atendimento e atividades de sinistro	409,45	286,92	696,37	2%
Atendimento e atividades técnicas	1.719,69	1.205,05	2.924,74	9%
Monitoria e consultoria em informática	0,00	0,00	0,00	0%
Administrativo (geral)	510,36	357,63	867,99	3%
Administrativo (famílias)	133,75	93,73	227,48	1%
Total por tipo de recurso	19.858,33	13.915,48	33.773,81	100%
% Total por tipo de recurso	59%	41%	100%	

TABELA 13 – ANÁLISE DO OBJETO CUSTEADO - PRODUTO

ATIVIDADES	OBJETO 1	OBJETO 2	OBJETO 3	TOTAL POR ATIVIDADE	% TOTAL POR ATIVIDADE
Planejar, acompanhar, controlar	2.311,49	1.155,74	385,25	3.852,48	11%
Prospecção/ Marcação de visitas	592,14	740,17	148,03	1.480,35	4%
Deslocamento	879,33	905,97	879,33	2.664,62	8%
Reuniões/ treinamento	622,40	641,26	622,40	1.886,07	6%
Apresentação de produtos	2.224,81	3.178,29	953,49	6.356,59	19%
Visitas	1.579,04	2.171,18	197,38	3.947,59	12%
Negociação	1.154,21	728,97	141,74	2.024,93	6%
Cotação	2.250,03	642,87	321,43	3.214,33	10%
Fechamento / formalização	1.498,78	1.049,15	449,63	2.997,56	9%
Cadastramento dos dados	55,71	76,60	6,96	139,27	0%
Acompanhamento / Controles / Manutenção	162,84	167,77	162,84	493,45	1%
Atendimento e atividades de sinistro	348,18	313,37	34,82	696,37	2%
Atendimento e atividades técnicas	1.754,85	877,42	292,47	2.924,74	9%
Monitoria e consultoria em informática	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Administrativo (geral)	286,44	295,12	286,44	867,99	3%
Administrativo (famílias)	75,07	77,34	75,07	227,48	1%
Total por objeto	15.795,30	13.021,23	4.957,29	33.773,81	100%
Total por objeto %	47%	39%	15%	100%	

OBJETO 1 = VIDA; OBJETO 2 = PREVIDÊNCIA; OBJETO 3 = CAPITALIZAÇÃO

3.3.6 Avaliação do Trabalho e Sugestões

Com base em FASSBENDER (1997, p. 57), “a principal vantagem associada à metodologia de custeio ABC é o apoio ao entendimento do negócio através da construção de uma estrutura do negócio através da construção de uma estrutura de fácil assimilação”.

O desenvolvimento de muitas análises ainda precisa ser feito, por estarem limitadas no primeiro momento. Dificuldades são encontradas no setor de serviços devido que, muitas análises são baseadas na percepção dos funcionários, o que pode gerar equívocos. A capacidade ociosa do tempo, por exemplo, é difícil de ser mensurada, podendo ser avaliada após algum tempo de levantamento e comparações.

A qualidade pode ser melhorada ao longo do tempo através da realização de controles. O trabalho deve sempre partir do envolvimento dos funcionários, de forma constante e para que entendam os objetivos de cada controle, para dar opiniões e participar de futuras evoluções do modelo de custos. Disso depende a qualidade da consistência dos valores, com o cuidado de não ter controles desnecessários ou de difícil acompanhamento, que prejudiquem a credibilidade e aplicação. Periodicamente, o trabalho precisa ser revisado.

As atividades não precisam ser minimamente detalhadas, mas também não podem ser muito simplificadas, precisam dar a idéia do todo. Segundo FASSBENDER (1997, p. 57), “o melhor nível de definição do que é uma atividade é função do objetivo do sistema e da viabilidade de sua operacionalização”.

A escolha dos funcionários que responderão as pesquisas é muito importante, porque muitos podem se sentir ameaçados, e mascarar ou supervalorizar suas atividades. Os participantes precisam ser comprometidos e o resultado final do sistema de custos deve ser de responsabilidade de todos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À primeira vista, a técnica ABC parece exigir sistemas de coletas de dados extremamente elaborados, mas isso não é necessariamente verdade. Com base em OSTRENGA (1982, p. 44), verifica-se que, embora as empresas queiram alocar os custos indiretos aos objetos de custo com maior exatidão, elas estão em busca de simplificações e não para complicar o trabalho executado por seu pessoal. Isso quer dizer que a empresa precisa usar dados disponíveis e existentes na própria empresa, como os que constam nos livros e registros contábeis, que podem ser reorganizados em grupos de custos de atividades, e seus valores alocados a produtos, serviços ou outros objetos de custos, baseando-se em um fator causal, e isso envolve um processo de análise dos geradores de custeio.

Ao utilizar o ABC, a empresa precisa definir claramente qual vai ser o seu escopo e o que pretende, e divulgar esta informação para que toda a empresa esteja envolvida e comprometida. Ao deixar claros os seus objetivos, a empresa poderá reduzir custos, melhorar processos, aumentar sua produtividade e lucratividade, aperfeiçoar a equipe de profissionais, aumentando sua competitividade. No entanto, precisa estar sempre atenta às mudanças do mercado, em busca de melhoria contínua e para não parar no tempo.

A pergunta crítica que precisa estar sempre sendo formulada é: “Como usar os resultados da perspectiva do ABC para melhorar o desempenho da empresa?”. É necessário ter em mente que a empresa precisa agir para reduzir custos totais e / ou elevar a receita total, antes que o projeto ABC tenha algum efeito sobre os lucros da empresa.

O ABC deve ser usado para compreender o que causam os custos na empresa, avaliar a lucratividade relativa dos serviços, produtos, processos, clientes, e outros, apoiando decisões diretas, como a oferta de produtos ou serviços, para planejamento e análise financeira, determinar áreas para melhorias.

Mas as informações geradas pelo ABC não devem ser usadas para a redução de custos indiretos globais, sem um plano de ação que garanta a ocorrência da redução real da demanda das atividades indiretas ou redistribuição das mesmas, nem para análises simplistas de curto prazo. O ABC deve ser usado para análises de prazo mais longo como apoio para a tomada de decisões.

A empresa deve se assegurar que sua reação de descoberta do ABC incorpore a sabedoria e a experiência coletivas, interagindo com a qualidade, tempo de ciclos e custo. Quando encontrar custos muito elevados, precisa analisar a causa básica e de valor do processo para concentrar suas energias na redução da causa de custo.

As empresas necessitam de informações de custo e o uso do ABC serve para fornecer subsídios para a tomada de decisões. Como demonstrado aqui, existem impactos e influências, que mostram o funcionamento, como atua para a redução de custos e aumento da produtividade e da qualidade e também quanto a não utilização ou a utilização de outros métodos de custeio, ditos como tradicionais.

Independentemente de qual for o modelo de custos, é necessário ter em mente que isso pode levar a incoerência e a elaboração de análises imprecisas a respeito dos custos dos produtos, serviços e atividades, mas, acima de tudo, deve-se usar o bom senso para a tomada de decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORNIA, A. C. B. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. São Paulo : Bookman, 2002.

CLEMENTE, Ademir e SOUZA, Alceu. **Contexto, Paradigmas e Sistemas de Custeio**.

FASSBENDER, Alda Regina Bogado. **Uma Proposta de Metodologia de Implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades (“Activity Based Costing”) para Empresa Seguradora**. Rio de Janeiro : FUNENSEG, 1997.

MARTINS, Eliseu . **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo : Atlas, 1994.

OSTRENGA, Michael e Outros. **Guia ERNST & YOUNG para Gestão de Custos**. Rio de Janeiro : LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982.