

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

DECISÕES ESTRATÉGICAS LIGADAS AO PORTFOLIO DE CLIENTES E  
PRODUTOS

Thiago de Mello Paura Mascarenhas

0612992

Orientadora: Maria Elena Gava

junho de 2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

DECISÕES ESTRATÉGICAS LIGADAS AO PORTFOLIO DE CLIENTES E  
PRODUTOS

**“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri, para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.**

---

Thiago de Mello Paura Mascarenhas

0612992

Orientadora: Maria Elena Gava

junho de 2010

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

## Índice

1.	Introdução .....	4
2.	Visão Geral .....	6
2.1.	Contextualização .....	6
2.2.	Evolução histórica dos sistemas de custos .....	7
2.3.	Direcionadores de mudanças do mercado .....	11
2.4.	O sistema tradicional de custos e suas deficiências .....	13
2.5.	Conceitos básicos sobre custos .....	14
3.	Diferentes sistemas de custeio .....	18
3.1.	Sistema de custeio por absorção .....	18
3.2.	Sistema de custeio variável .....	20
3.3.	Sistema de custeio baseado em atividades – ABC .....	22
4.	Aplicando o ABC .....	28
4.1.	Modelo conceitual do ABC .....	28
4.2.	Gestão baseada em atividades – ABM.....	33
4.3.	Análises de portfólio .....	36
4.3.1.	ABM: Preços e mix de produtos.....	38
4.3.2.	ABM: Clientes .....	39
5.	Conclusão.....	43
6.	Bibliografia.....	44

## 1. Introdução

O ambiente da economia mundial vem mudando radicalmente nos últimos anos com a produção globalizada, mercado sem fronteiras, competição acirrada pelo livre comércio, consumidores mais exigentes, alto grau de instabilidade no mercado financeiro, redução de barreiras alfandegárias, inovações tecnológicas, transformação da economia industrial em economia da informação e etc. Neste cenário, que altera decisivamente o perfil corporativo e estratégico das organizações, é imprescindível aprimorar o controle e a mensuração dos custos já que os tomadores de decisão necessitam de informações ágeis e precisas, para formularem suas estratégias de racionalização dos custos.

Atualmente os custos tradicionais não atendem mais as necessidades da contabilidade gerencial dentro do cenário de produção. Os custos indiretos têm aumentado significativamente nas últimas décadas, devido a maior flexibilidade da produção, que necessita de uma maior estrutura das atividades de apoio. Hoje são necessários aprimoramentos contínuos e integração multifuncional, com o intuito de oferecer respostas mais rápidas e ágeis aos clientes e a esse novo mercado.

A competitividade e a concorrência ditam as normas e as organizações que quiserem sobreviver no mercado precisam se mostrar alertas e atuantes neste sentido, sendo dinâmicas e apresentando bons resultados. As transformações no mundo dos negócios estão exigindo novas formas de utilização das informações financeiras. Dado isso, as organizações devem usar sistemas aperfeiçoados de gestão e, por isso, vale a pena falar sobre um deles.

O trabalho a ser realizado tratará do custeio baseado em atividades (ABC) como uma metodologia preciosa para apuração de custos, mostrando sua relevância no apoio a tomada de decisões estratégicas em relação a produtos e clientes mediante análises de rentabilidade, dado que, por meio da utilização do ABC, é possível identificar as atividades que propiciam valor agregado, as que propiciam baixo ou nenhum valor agregado, as atividades estratégicas e as atividades indispensáveis ao negócio, permitindo, assim, a visualização de oportunidades de redução de custos.

A primeira parte do trabalho apresentará uma visão geral sobre métodos de custeio. A segunda parte tem por objetivo comparar três metodologias, discorrendo sobre seus principais conceitos, etapas, vantagens e desvantagens.

A terceira etapa explora o custeio ABC através de exemplos de modelagem, gestão baseada em atividades (ABM), matriz BCG, e caminhos até a etapa de coleta das informações necessárias para o processo de tomada de decisão estratégica.

## 2. Visão Geral

### 2.1. Contextualização

Os conceitos sobre custos nasceram em conjunto com a atividade mercantilista. Até o século XIX, a economia mundial era predominantemente comercial. A partir da Revolução Industrial, foram criadas as primeiras sistemáticas de custeio voltadas para a indústria. Desde então, com a evolução de diferentes segmentos econômicos, como serviços e tecnologia, foram desenvolvidas outras sistemáticas para apuração de custos.

Contudo, problemas conjunturais associados ao subdesenvolvimento industrial, social, político e cultural, no Brasil, resultaram no retardamento da implantação de práticas de custeio de produtos e de serviços. Diversas foram as causas que elegeram os sistemas de custeio como sistemas secundários dentro do ambiente de informações gerenciais:

- Sistema protecionista do mercado nacional;
- Produção e prestação de serviços em regimes monopolistas;
- Sistemas de informações meramente contábeis ou orientados para a ‘gestão de caixa’;
- Longo período regido por taxas inflacionárias meteóricas;
- Baixo conhecimento sobre padrões produtivos e capacidades instaladas;
- Vícios acadêmicos com a maioria das escolas ensinando somente o sistema de custeio por absorção.

Só a partir da década de 90, com o aumento gradativo da concorrência, as empresas começaram a dar a devida importância aos sistemas de custeio. Porém, mudanças culturais (na verdade, mudanças nos modelos mentais dos empresários e governantes), infelizmente, ocorrem lentamente.

O primeiro passo metodológico para o desenvolvimento de um sistema de custeio é a definição da razão pela qual o sistema existirá, ou seja, quais são as necessidades de informações a serem atendidas. Elaboração das demonstrações financeiras? Controle de produção? Elaboração de orçamentos? Gestão da qualidade e produtividade? Abertura de novas filiais? Logística de distribuição?

Um erro comum e um vício histórico é a tendência das empresas usarem um único sistema (tradicionalmente, o sistema de custeio por absorção) para diferentes

objetivos, pois muitos dos responsáveis por finanças e contabilidade, assim como os empresários em geral, desconhecem as distorções resultantes da modelagem inadequada de um sistema de custeio. A matemática ajuda os modelos à 'fecharem', mas para diferentes propósitos são necessários diferentes modelos de custeamento.

Como veremos a seguir, os sistemas de custeio por absorção e variável foram criados no início do século 20. Naquela época, as empresas funcionavam em um contexto mercadológico adverso do atual, que é representado pela:

- Diversificação produtiva e de serviços (há 90 anos existiam somente geladeiras brancas e carros pretos);
- Tecnologia de produção, informação e comunicação;
- Globalização;
- Legislação ambiental, fiscal e trabalhista;
- Complexidade logística de armazenamento e distribuição;
- Qualidade e produtividade com margens de lucro cada vez mais reduzidas.

O conjunto das complexidades funcionais e mercadológicas, automaticamente, resultou na complexidade dos modelos dos sistemas de informações. Desta forma, como podemos utilizar sistemáticas de custeio desenvolvidas para um mundo econômico de 90 anos atrás, em uma empresa de alta tecnologia como um Laboratório, uma Consultoria, uma Universidade ou uma Instituição Financeira?

Existem ainda no mercado empresas, que fabricam somente um tipo de produto, que podem funcionar com características antigas, porque, para elas, os conceitos tradicionais podem ser aplicados com objetivos estritamente financeiros. Para as demais, faz-se necessário uma total reformulação dos sistemas de informações produtivos, contábeis, gerenciais e financeiros.

## **2.2. Evolução histórica dos sistemas de custos**

As mudanças nos negócios ocorridas desde meados da década de 70, desencadeadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, provocaram um avanço impressionante quanto à utilização de informações financeiras e não financeiras pelas empresas. O novo ambiente demanda informações mais relevantes relacionadas ao custo e desempenho das atividades, processos, produtos, serviços e clientes. Segundo



Kaplan e Cooper<sup>1</sup>, as principais empresas estão utilizando sistemas de custeio aperfeiçoados para:

- Projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes e possam ser produzidos e oferecidos com lucro;
- Orientar o mix de produtos e decidir sobre investimentos;
- Escolher fornecedores;
- Negociar preços, características dos produtos, qualidade, entrega e serviço com clientes;
- Estruturar processos eficientes e eficazes de distribuição e serviços para os mercados e públicos-alvo.

De acordo com os mesmos autores, os sistemas de custeio existem para realizar as funções de:

- Avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- Estimar despesas operacionais, produtos, serviços e clientes;
- Oferecer informações sobre a eficiência do processo de produção.

A primeira necessidade ocorre em função das demandas externas à empresa, como: investidores, credores e reguladores. A segunda e a terceira funções surgem das necessidades de informações dos aspectos econômicos das operações para a tomada de decisões estratégicas e conseguir o aprimoramento operacional, respectivamente.

No passado, as empresas tentaram suprir estas três funções diferentes com um único sistema de custeio. Hoje isto não é mais possível. Os sistemas de custo tradicionais continuam sendo adequados para a geração de relatórios financeiros, porém alterações importantes se processaram nos ambientes econômicos, mercadológicos e administrativos que impulsionaram o desenvolvimento do custeio baseado em atividades (ABC), cujo objetivo é suprir a necessidade de informações mais precisas sobre o custo da necessidade de recursos de produtos, serviços, clientes e processos.

O desenvolvimento dos sistemas integrados de gestão de custos e desempenho pode ser comparado a uma viagem composta por quatro estágios sequenciais, a saber<sup>2</sup>:

- Sistemas de Estágio I (inadequados para relatórios financeiros)

---

<sup>1</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p. 12.

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p. 20.

As principais características dos sistemas de custo de Estágio I são:

- Necessidade de enorme quantidade de tempo e recursos para a consolidação de diferentes fontes de geração de relatórios dentro da empresa e para o fechamento dos livros ao final de cada período contábil;
- Variações inesperadas ao final de cada período contábil, quando ocorre a conciliação dos estoques físicos com os valores contábeis;
- Muitos lançamentos de ajustes nas contas financeiras após o fechamento;
- Ausência geral de consistência e de possibilidade de auditoria do sistema.

Tais inadequações devem-se à ineficiência no controle interno das transações, impedindo o seu registro ou registrando-os indevidamente. Além disto, possuem cálculos incorretos para a alocação de custos indiretos aos produtos impedindo a correlação dos valores contábeis com o estoque físico.

Empresas que adotam o sistema de custo nos Estágio são, em sua maioria, empresas recentes que ainda não tiveram tempo ou recursos para instalar um sistema financeiro mais eficiente, ou empresas maduras que continuam a usar sistemas ‘herdados’, ou seja, sistemas obsoletos do ponto de vista tecnológico e de difícil manutenção.

“Felizmente a maioria das empresas não possui sistemas de custeio de Estágio I e as que possuem estão adquirindo e instalando novos sistemas contábeis que evitam todos os problemas acima”<sup>3</sup>.

➤ Sistemas de Estágio II (voltados para relatórios financeiros)

A maioria das empresas possui sistemas financeiros, com as seguintes características:

- Suprem as exigências da geração de relatórios financeiros;
- Coletam custos por centros de responsabilidade, mas não por atividades e processos de negócio;
- Relatam custos de produto altamente distorcidos;
- Não apresentam os gastos com obtenção de clientes ou os apresentam com grandes distorções;

---

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p. 24.

- Possuem informações em comum para diferentes unidades de negócio permitindo a consolidação e comparação dos resultados financeiros;
- Informações corretas após o encerramento do exercício contábil com poucos ajustes;
- Preparam informações coerentes com as exigências governamentais e tributárias;
- Possuem sistemas de registros e processamento com alta integridade dos dados, permitindo rígidas auditorias.

“Os sistemas neste estágio são adequados para avaliação dos estoques e para a preparação de relatórios financeiros periódicos. Porém se mostram inadequados quando nos referimos à estimativa do custo das atividades e dos processos de negócio e os custos e a lucratividade de produtos, serviços e clientes”<sup>4</sup>.

- Sistemas de Estágio III (personalizados, relevantes para a gerência e independentes)

Existe uma nova filosofia de custeio por trás do desenvolvimento de sistemas de custeio de Estágio III para relatórios financeiros, gerenciamento de custos e desempenho, que abrange:

- Um sistema financeiro tradicional, mas funcional, que executa as funções contábeis e de captura de transações básicas e prepara demonstrações financeiras mensais ou trimestrais para usuários externos, usando métodos convencionais de alocação de custos de produção às contas do custo das mercadorias vendidas e do estoque;
- Um ou mais sistemas de custeio baseado em atividades que extraem dados do sistema financeiro ‘oficial’, a fim de avaliar, os custos de atividades, processos, produtos, serviços, clientes e unidades organizacionais;
- Sistemas de feedback operacional que oferecem, no tempo adequado, informações, tanto financeiras quanto não-financeiras, precisas.

“No Estágio III, as empresas mantêm o sistema financeiro existente (Estágio II) para preparar relatórios financeiros, e através da tecnologia desenvolvem um novo

---

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p. 25.

sistema de gerenciamento de custos e desempenho (através de interfaces eletrônicas) para propósitos gerenciais”<sup>5</sup>.

- Sistemas de Estágio IV (integração do gerenciamento de custos e dos relatórios financeiros)

No Estágio IV, os sistemas de feedback operacional e os sistemas ABC são integrados e juntos formam o alicerce para a preparação das demonstrações financeiras externas. Não existe um conflito fundamental entre os custos de produtos calculados por um sistema ABC e exigências externas para avaliações objetivas e coerentes de estoques e custos dos bens vendidos. Neste estágio os sistemas foram projetados para maximizar os benefícios no aperfeiçoamento dos processos e as informações são distribuídas periodicamente.

Além de preparar demonstrações periódicas a partir dos sistemas gerenciais, os sistemas integram informações do sistema ABC e dos sistemas operacionais. Tornando o sistema ABC a base para o orçamento organizacional, autorizando o suprimento e o dispêndio de recursos em todas as unidades organizacionais. Em troca, os sistemas operacionais fornecem ao ABC informações sobre a utilização integral das operações, que atualizam os índices geradores de custo ABC.

### **2.3. Direcionadores de mudanças do mercado**

Neste exato momento assistimos a três revoluções no mercado. A primeira é econômica e pode ser percebida pelo surgimento de blocos econômicos, transferência de riquezas e globalização dos mercados. A segunda é tecnológica e possibilitou o aumento de produtividade das fábricas e escritórios e permitiu um melhor gerenciamento das empresas. A terceira é administrativa e através dela notamos que a qualidade e o aumento da produtividade estão andando juntas em primeiro lugar.

Tudo isto leva as empresas a repensarem seus modelos de gestão, a reestruturarem-se e principalmente a repensarem seus processos estratégicos e de negócios, objetivando sempre enxugar custos, ganhar agilidade, eliminar atividades que

---

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p. 31.

não agregam valor e concentrar seus esforços nas atividades relacionadas ao 'core business' para cada vez melhor atender aos seus clientes.

Abaixo são examinadas algumas forças que estão por trás das mudanças descritas acima.

- Uso de tecnologia avançada na manufatura

Cada vez mais as tecnologias utilizadas nos processos de produção, necessitam ser flexíveis e adaptar-se rapidamente a um ambiente dinâmico gerado pelas necessidades do cliente por produto de alta qualidade e prazos mais curtos de fabricação.

- Complexidade de produção

A implantação de novos sistemas e filosofias, tais como, Just-in-time, Kanban, Total Quality Management, Kaizen e etc, tornaram muito mais complexas as operações produtivas nos dias atuais. Estas ferramentas de gestão empresarial associadas ao ABC visam tornar as empresas mais competitivas e lucrativas.

- Globalização e concorrência

Com a globalização, a concorrência externa, através da abertura dos mercados, está obrigando as empresas nacionais a se tornarem cada vez mais competitivas, com os menores custos possíveis.

- Preço determinado pelo mercado

O comportamento do consumidor diante das diversas opções de fornecedores e diante da sua capacidade de avaliar o quanto está disposto a pagar por determinado produto, em relação às suas prioridades, impossibilita as empresas de estabelecerem o valor de venda dos seus produtos. As duas primeiras equações, demonstradas abaixo, não mais refletem a realidade do novo contexto de negócios mundial:

$$\boxed{\text{Custo (real)} + \text{Lucro (desejado)} - \text{Preço (estipulado)}}$$

$$\boxed{\text{Preço (mercado)} - \text{Custo (real)} - \text{Resultado (resultante)}}$$

$$\boxed{\text{Preço (mercado)} - \text{Lucro (desejado)} = \text{Custo (target)}}$$

A cada momento, em função dos avanços tecnológicos, novos produtos estão disponíveis no mercado. As empresas devem acelerar o ritmo com que introduzem novos produtos se quiserem bater a concorrência e conquistar vantagem competitiva.

Essas mudanças no ambiente competitivo, bem como as forças tecnológicas que provocaram as mudanças neste ambiente, afetaram consideravelmente a estrutura de custos das organizações, provocando um declínio das técnicas tradicionais de gestão de custos. Além disso, o perfil de custos de uma empresa mudou nas últimas décadas. O custo de mão de obra direta diminuiu drasticamente. Simultaneamente ao decréscimo da incidência em custos com materiais e mão-de-obra direta, os Custos Indiretos de Fabricação (CIF), como a depreciação, gastos com engenharia, controle de qualidade e processamento de dados, tem aumentado sensivelmente.

O significado desta mudança no perfil dos custos é que a essência do valor é criada no negócio. Algumas décadas atrás, o valor do negócio era criado na fábrica, no processo de manufatura, hoje a essência do valor acontece no serviço prestado ao cliente, na identificação de suas necessidades e exigências, bem como no desenho do produto e na sua distribuição. Enfim, em áreas de custos indiretos, na qual a vantagem competitiva é criada.

A seguir descreveremos o impacto das mudanças ocorridas, nos sistemas de custos tradicionais, analisando as suas deficiências frente à nova realidade das organizações.

#### **2.4. O sistema tradicional de custos e suas deficiências**

O sistema de custo tradicional é voltado basicamente para o controle dos custos diretos, matéria-prima e mão-de-obra, alocando os custos indiretos de fabricação através de critérios de rateio geralmente arbitrários. Tal critério de apuração não permite às empresas uma visão adequada da relação causa e efeito entre os numerosos fatores que determinam o consumo de recursos e custo dos produtos.

Dentre as principais deficiências da atual sistemática de custo, destacam-se<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- Os sistemas tradicionais de custeio têm gerado distorções no custo dos produtos ao alocarem os custos indiretos de fabricação (CIF) utilizando critérios de rateio geralmente arbitrários;
- Enquanto os Custos Indiretos de Fabricação (CIF) vêm crescendo, as bases utilizadas para sua apropriação vêm diminuindo sensivelmente, não só elevando as taxas de aplicação desses custos, como também aumentando o risco de erros na apuração do custo dos produtos;
- Os sistemas tradicionais de custeio não permitem a identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto;
- Pelos sistemas atuais, os gestores não obtêm dados e informações sobre as oportunidades de eliminar desperdícios e promover o contínuo aperfeiçoamento de atividade, dificultando, assim, importantes decisões de investimentos em tecnologias avançadas de produção;
- As mensurações de desempenho feitas pelos atuais sistemas, freqüentemente, são até mesmo conflitantes com os objetivos estratégicos da empresa;
- Não avaliam adequadamente os desempenhos operacionais não mensuráveis financeiramente, tais como: qualidade, flexibilidade e ciclo de produção.

Tendo-se constatado que os sistemas tradicionais de custeio já não vinham atendendo adequadamente as necessidades atuais de administração e controle de custos, alguns professores de universidades norte-americanas se uniram a empresas líderes de diversas áreas para iniciar um estudo e desenvolver uma nova sistemática de custeio.

Com base nas mudanças descritas acima e nas alterações nos ambientes externos, as empresas passaram a ser vistas como uma rede de processos e não apenas como um sistema hierarquizado de departamentos.

## **2.5. Conceitos básicos sobre custos**

Conceitualmente, sistemas de custeio não são complexos. O que complica para a maioria das empresas é o processo de coleta de informações.

Historicamente, as empresas brasileiras eram deficientes na modelagem e na integração de sistemas. A partir da década de 90, ocorreram melhorias significativas com a implantação de redes de computadores e de sistemas integrados.

Mas, até hoje, a maioria dos sistemas integrados ofertados no mercado, não possuem módulos voltados para a gestão de custos. Isto leva às empresas ao desenvolvimento de aplicativos complementares ou à aquisição de outros “softwares”. Neste momento, as deficiências analisadas anteriormente começam a aparecer, pois modelar sistemas de informações não é uma tarefa simples.

Inicialmente, sistemas de custeio são sistemas terminais, ou seja, dependem do fechamento prévio de outros sistemas para o processo de coleta de informações. Desta forma, é necessário efetuar o fechamento dos seguintes sistemas, antes do processamento dos sistemas de custeio<sup>7</sup>:

- Sistema Contábil (fechamento prévio, para obter informações sobre despesas);
- Sistema Patrimonial (para obter informações sobre depreciações);
- Sistema de Recursos Humanos (para obter informações sobre gastos com mão-de-obra);
- Sistema de Controle de Projetos e Atividades (informações de apontamentos – Serviços);
- Sistemas de Controle de Produção (informações de apontamentos - Indústria);
- Sistemas de Gestão da Qualidade e Produtividade (informações sobre capacidades instaladas – perdas nas atividades e otimizações estruturais).

Dependendo do segmento mercadológico, outros sistemas serão necessários para consolidar as informações de custeio.

Analisando o texto acima sobre os diferentes sistemas a serem processados, antes do fechamento efetivo do sistema de custeio, encontramos três palavras que, popularmente, possuem o mesmo significado que custos: despesas, gastos e perdas.

Na verdade, tecnicamente (conceito contábil), custos, despesas, gastos e perdas possuem significados diferentes, a saber<sup>8</sup>:

- Gastos significa o somatório das despesas, custos e perdas;
- Custos é a transformação de ativos (estoques, imobilizado via depreciação, mão-de-obra fabril e etc.), ou seja, todo gasto relativo a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços;
- Despesas é o esforço para gerar receitas (despesas de vendas, administrativas, financeiras etc.);

---

<sup>7</sup> JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

<sup>8</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.



- Perdas são advindas de ociosidade de mão-de-obra e maquinário, instalações vazias, materiais vencidos e negligências funcionais.

É interessante notar que as definições acima, também são de 90 anos, pois naquela época a economia era predominantemente industrial (são conceitos aplicados quando se utiliza os sistemas de custeio por absorção e variável). É praticamente impossível aplicar os conceitos acima em uma empresa de serviços.

Neste ponto, inicia-se um mar de conflitos, pois a maioria dos modelos de sistemas de informações, independentemente do segmento econômico, seguem estas definições criadas para sistemas contábeis do início do século. Estes conflitos nos levam de volta ao primeiro passo: Qual a razão para o desenvolvimento de um sistema de custeio?

Como vimos anteriormente, os gastos são representados pelos somatórios dos custos, das despesas e das perdas. As perdas não são apuradas nos sistemas clássicos (absorção e variável), pois, mais uma vez, há 90 anos não existia este tipo de preocupação gerencial. Esta mentalidade antiga foi perpetuada pela contabilidade das empresas em função de restrições fiscais (diversos tipos de perdas não são dedutíveis na base de cálculo do Imposto de Renda, resultando na omissão desta informação nas Demonstrações Financeiras). Desta forma, os sistemas de custeio clássicos preocupam-se apenas com custos e despesas. Logo, temos as seguintes conceituações<sup>9</sup>:

<b>TIPOS DE CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Custos Diretos	Gastos que transformam ativos e que podem ser apropriados diretamente ao produto ou ao serviço.
Custos Indiretos	Gastos que transformam ativos, mas que para serem incorporados aos produtos ou aos serviços utilizam critérios de rateio.
Custos Variáveis	Gastos que transformam ativos e que variam proporcionalmente aos volumes de produção.
Custos Fixos	Gastos que transformam ativos e que não variam proporcionalmente aos volumes produzidos.
Despesas Variáveis	Gastos efetuados para gerar receitas e que variam proporcionalmente aos volumes produzidos, dentro do período de apuração estipulado.
Despesas Fixas	Gastos efetuados para gerar receitas e que não variam proporcionalmente aos volumes produzidos, dentro do período de apuração estipulado.

<sup>9</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

Veremos a seguir, nos tópicos referentes aos sistemas de custeio por absorção e variável, como estes conceitos são aplicados.

### 3. Diferentes sistemas de custeio

#### 3.1. Sistema de custeio por absorção

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

Como analisamos anteriormente, este sistema foi implantando no início do século. Naquela época, os custos preponderavam sobre as despesas. Desta forma, este sistema de custeio, classicamente, somente apura custos diretos e indiretos. As despesas são registradas na Demonstração de Resultados, não sendo consideradas na apuração de gasto de um produto.

Atualmente, as empresas adotam sistemas de custeio por absorção híbridos, pois incluem os valores de despesas nos cálculos efetuados, ou seja, adaptam o conceito clássico com a realidade empresarial atual (hoje, em muitos negócios, as despesas são mais relevantes que os custos).

No sistema de custeio por absorção, como já vimos anteriormente, utiliza-se custos diretos e indiretos. Os custos diretos são fáceis de serem identificados e calculados. Para os indiretos é necessária a utilização de rateios.

É importante não padronizar as definições, pois um determinado tipo de custo pode ser direto em uma empresa e indireto em outra. Por exemplo: mão-de-obra utilizada na operação de uma máquina que só produz um tipo de produto é custo direto. Isso não quer dizer que mão-de-obra fabril será sempre custo direto.

Antigamente, diversas empresas fabris, instalavam os escritórios de administração fora do ambiente da fábrica. Era fácil, pois do portão da fábrica para dentro, tudo era custo e no escritório, tudo era despesa. Os tempos mudaram e atualmente a administração está dentro da fábrica.

Desta forma, custo é somente o gasto efetuado no ambiente fabril. Custo indireto é o gasto ocorrido no ambiente fabril que necessita de rateio para ser alocado. Por exemplo:

- Gasto com aluguel de uma fábrica de 10.000 m<sup>2</sup>, no valor de R\$ 10.000,00:
  - 7.000 m<sup>2</sup> são usados pelos setores fabris;

- 1.000 m<sup>2</sup> são usados pela diretoria;
- 500 m<sup>2</sup> são usados pela contabilidade, contas a pagar, contas a receber e recursos humanos;
- 500 m<sup>2</sup> são utilizados pelo refeitório;
- 1.000 m<sup>2</sup> são utilizados como estacionamento.

Para alocar o gasto de aluguel nas diferentes áreas faz-se necessário que exista um critério de rateio. No exemplo acima, o critério é a metragem ocupada por cada área. Teremos então:

- Fábrica – R\$ 7.000,00
- Diretoria – R\$ 1.000,00
- Setores administrativos – R\$ 500,00
- Refeitório – R\$ 500,00
- Estacionamento – R\$ 1.000,00
- Total rateado = R\$ 10.000,00

Existem vários critérios de rateio, como horas gastas com máquinas para ratear gastos com depreciação de equipamentos; número de funcionários por setor para ratear despesas do departamento de recursos humanos e etc.

Desta forma, não existem padrões, mas, sim, limitações de apurações dentro dos sistemas de custeio. Em uma empresa, um gasto pode ser indireto, em função da limitação existente na apuração da informação. Em outra empresa, o mesmo gasto pode ser direto, em função da facilidade de apurar o consumo ocorrido.

Isto é comum com a alocação de gastos com energia elétrica. Em várias fábricas, existem relógios de mensuração do consumo. A energia consumida poderá se alocada diretamente a uma ou mais máquinas. Em outras, são utilizados critérios de rateios em função da limitação da mensuração do consumo.

Concluindo, o sistema de custeio por absorção somente será útil para indústrias que fabriquem um ou poucos produtos, bem como para indústrias que possuem uma maior parcela de gastos diretos (identificáveis) em relação aos gastos indiretos.

Isto é importante, pois como vimos, há 90 anos 95% dos gastos eram diretos. Rateava-se apenas 5%. Desta forma, as possíveis distorções causadas por rateios eram imateriais. Hoje, encontramos estruturas de gastos (principalmente em serviços) nas quais mais de 60% dos gastos são indiretos. Como acreditar e usar um sistema de

informação, que aloca de forma simplesmente matemática, a preponderância dos gastos ocorridos? Como utilizar este sistemática de custeio em um ambiente mercadológico no qual 1% de variação nos gastos significa sucesso ou morte? Como utilizar uma sistemática de mensuração que não gera informações de perdas, nível de agregação de valor aos clientes e utilização das capacidades instaladas?

### **3.2. Sistema de custeio variável**

A sistemática variável, ou direta, como é popularmente chamada, baseia-se nos custos fixos e variáveis e nas despesas fixas e variáveis.

Neste momento, é importante não misturar nomenclaturas aplicáveis ao sistema por absorção com as nomenclaturas do sistema variável. Não é adequado chamar um gasto de ‘fixo indireto’ ou ‘variável direto’. Mesmo que o gasto satisfaça a estas titulações, metodologicamente fica difícil trabalhar com elas. O gasto será fixo, quando for calculado pelo sistema de custeio variável, e indireto, quando for processado pelo sistema por absorção.

O processamento e a análise do sistema variável são bem mais simples e objetivos do que o sistema por absorção. Em primeiro lugar, não existem critérios e rateios para complicar. Em segundo lugar, não existem alocações por áreas, departamentos ou setores.

Desta forma, os cálculos são rápidos e conclusivos desde que as informações estejam disponíveis (o que normalmente não ocorre nos sistemas).

É um sistema muito usado para o cálculo de formação de preços e para suportar decisões comerciais baseando-se no conceito de análise das margens de contribuição, ou seja, o que restou de receitas após a dedução dos custos e despesas variáveis para amortizar os custos fixos. Após todas as deduções teremos o lucro líquido. O sistema variável é um sistema gerencial não servindo para fins contábeis e fiscais, e, tal como o sistema por absorção, possui sérias limitações para sua real utilização no ambiente mercadológico atual.

Há 90 anos (está ficando meio repetitivo este 90 anos, mas mesmo com a idéia enfaticamente colocada, as empresas continuam usando estes sistemas para fazerem tudo), o volume de gastos fixos era ínfimo. Os gastos eram preponderantemente variáveis, bem como a diversificação produtiva inexistia. Neste ambiente, era fácil.

Calculavam-se os gastos variáveis, apurava-se a margem de contribuição (de um só produto) e pronto! Os gastos fixos não representavam quase nada.

Os tempos mudaram. Hoje, os gastos fixos são preponderantes para um ambiente de produção altamente diversificado. Então, como alocar os gastos fixos nos produtos sem ferir a metodologia do sistema variável? Não existe esta maneira. As empresas, na prática, incorrem em um sistema híbrido: cruzam o sistema por absorção (com o seu gene de rateio) com o sistema variável (que possui a deficiência de sintetizar os custos fixos em um valor único).

Nasce um sistema variável com rateios aplicados em custos fixos. Lindo! Pena que esta sistemática é pior do que a utilizada pelo sistema por absorção, pois, pode-se, facilmente, transformar um produto campeão de margem em um produto perdedor, ou, pior, transformar um fracasso em um suposto sucesso.

O sistema variável é o mais utilizado para cálculos financeiros, principalmente em marketing (formação de preços). Quando os custos fixos são baixos, tudo bem. A complicação ocorre com custos fixos elevados. O pior mesmo é quando a utilização desta sistemática se dá em empresas de serviços. Essas são caracterizadas por gastos fixos elevados, não possuindo a variabilidade existente da indústria, já que produzem horas trabalhadas ao invés de produtos físicos, e, além disso, o enquadramento dos gastos em custos e despesas fica um pouco complicado, pois a noção de custos é facilmente aplicada na indústria, diferentemente do caso dos serviços, quando a definição de custos confunde-se com todos os gastos efetuados, pois não existe transformação de ativos para a geração de um estoque de produtos a serem vendidos.

O processo decisório deste sistema é facilitado, pois através da análise das margens de contribuição (preço do produto menos gastos variáveis) chega-se aos produtos mais rentáveis. O desconforto ocorre em função do impedimento de alocação dos gastos fixos por produtos. A análise fica restrita às margens de contribuições geradas, bem como à capacidade de cobertura dos gastos fixos. Alocar gastos fixos por produto, como já vimos, é um sistema híbrido e poderá gerar grandes problemas na análise do lucro líquido gerado.

O sistema de custeio variável é um bom sistema para ser utilizado em indústrias e em estabelecimentos comerciais, nos quais os gastos fixos não sejam elevados. Desta forma, pode-se analisar tranquilamente as margens de contribuições unitárias e totais dos produtos e definir o mix de produção ou comercialização.

Esta metodologia não pode ser utilizada se os gastos fixos forem elevados, pois impossibilita a definição do consumo dos gastos fixos por produto. Outro aspecto importante sobre este sistema é que também não gera informações para a gestão da qualidade e da produtividade.

Por último, quando utilizamos a metodologia de custeio variável, o lucro líquido projetado/real, sempre será diferente do obtido pela sistemática do custeio por absorção. Isto ocorre pelo fato do custeamento de produtos receber valores adversos em cada sistema, ou seja, no sistema de custeio variável, os valores de produtos acabados contemplam somente os custos e despesas variáveis. Os custos e despesas fixas vão para a demonstração do resultado. Já no sistema por absorção, os valores de estoque acabado contemplam os custos diretos e indiretos, sendo as despesas registradas na demonstração de resultados.

Desta forma, caso a produção do mês não seja vendida (gerando saldo de estoque para o período seguinte), o valor de custo dos produtos vendidos será diferente nos dois sistemas, o que acarretará em um lucro/prejuízo também diferente nos dois sistemas. Portanto, não se deve utilizar valores de custos de produtos obtidos pelo sistema por absorção, dentro da metodologia do sistema variável. O resultado final estará errado.

### **3.3. Sistema de custeio baseado em atividades – ABC**

O custeio baseado em atividades (ABC) é um método que visa quantificar as atividades realizadas por uma empresa, utilizando vetores (direcionadores) para alocar os gastos de uma forma mais realista aos produtos e serviços. O princípio básico do custeio ABC é que as atividades são as causas dos custos e os produtos incorrem nesses mesmos custos, através das atividades que eles exigem.

O método de custeio ABC, na prática, leva a um rastreamento de dados que habitualmente é desconsiderado nos métodos de custeio tradicionais. Por extensão, ele ajuda a redimensionar a mentalidade gerencial das empresas onde é aplicado.

O funcionamento lógico do custeio ABC, segundo Gantzel<sup>10</sup> “demonstra a relação entre recursos consumidos (o que foi gasto), atividades executadas (onde foi gasto - produção, informática, vendas, etc.) e os objetos de custo - produtos ou serviços

---

<sup>10</sup> GANTZEL, Gerson. Revolução nos custos. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

(para quê foi gasto)”. Segue abaixo um quadro evidenciando a lógica de funcionamento do custeio baseado em atividade – ABC.

<b>Recursos</b>	Demonstra o quê foi gasto. Exemplo: água, luz, salários, etc.
<b>Atividades</b>	Demonstra onde foi gasto. Exemplo: manutenção, recursos humanos, etc.
<b>Objetos de Custos</b>	Demonstra para quê foi gasto. Exemplo: produto A, B ou atividade não relacionada ao produto, como associação, fundação, etc.

Enquanto no método tradicional a alocação dos custos indiretos é feita através de critérios de rateios limitados (geralmente, quantidade produzida versus vendida, horas trabalhadas, custos diretos, matérias-primas), no custeio ABC existe uma multiplicidade de critérios (cost drivers) específicos às atividades a que se relaciona, como por exemplo, número de notas fiscais emitidas, número de requisições de compras, número de lotes, número de produtos, dentre outros.

Segundo Novaes<sup>11</sup> existem quatro pontos que se constituem nos objetivos do método ABC:

1. Reduzir ou eliminar, se possível, custos que adicionam pouco ou quase nenhum valor os produtos ou serviços.
2. Aumentar a eficiência e a eficácia das atividades que adicionam valor aos produtos e serviços.
3. Encontrar as raízes que causam os problemas e corrigi-los, lembrando que custos excessivos são sintomas que poderão encobrir deficiências diversas.
4. Remover distorções causadas por falhas na interpretação das relações entre causas e efeitos, levando a alocações errôneas de custos.

O ABC trata-se de um método de custeio, baseado em atividades, descrito por Nakagawa<sup>12</sup> como “pressupostos que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como conseqüências das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou como forma de se atender a necessidades, expectativas e anseios dos clientes.”

Ainda, conforme Nakagawa, “a atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu

<sup>11</sup> NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>12</sup> NAKAGAWA, M. ABC - Custeio Baseado em Atividades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Desta forma, os direcionadores de recursos para cada atividade, possibilitam uma análise mais coerente da rentabilidade de cada item, produzido pela mesma fábrica, apoiada em decisões estratégicas.”

De acordo com Martins<sup>13</sup>, uma atividade é “uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros com objetivos de se produzirem bens ou serviços para satisfazer as necessidades dos consumidores. É composta por um conjunto de atividades necessárias para o seu desempenho. As atividades são necessárias para concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas”.

As atividades são de revelada importância para que se consiga realizar ou executar determinada operação ou tarefa dentro de um processo produtivo. Estas devem ser identificadas e catalogadas, para que quando executadas, nos diversos departamentos da empresa, possam ter devidamente atribuídos os seus custos.

Destaca-se que, empresas com valores expressivos de custos indiretos, nos seus processos produtivos, poderão de certa forma, ser beneficiadas com a adoção do método de custeio ABC, pois, a identificação das atividades, em especial as que são relevantes, com a posterior atribuição dos custos indiretos, serão vitais para a tomada de decisão por parte dos gestores da empresa.

Conforme Novaes<sup>14</sup>, através do custeio baseado em atividades “um cliente, que nos parece lucrativo à primeira vista, pode se tornar bastante deficitário quando consideramos despesas individualizadas, associadas à venda, processamento dos pedidos, estoque e distribuição”.

Para Rayburn<sup>15</sup>, a finalidade do custeio ABC é “apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e, então, apropriar de forma adequada aos produtos as atividades, segundo o uso que cada produto faz dessas atividades”.

O método ABC é “uma forma de medir os custos, mediante a destinação de gastos nas atividades, que devem efetuar-se em torno da cadeia de valor e que se podem definir aquelas que agregam valor ao produto, em qualquer das distintas etapas no caminho que chamamos da produção ao cliente”<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

<sup>14</sup> NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>15</sup> RAYBURN, Letricia. Cost accounting: using a cost management approach. 5ª Edição. New York: Irwin, 1993.

<sup>16</sup> CASANOVA, Ruth Marambio, VARGAS, Domingo Fabres. El modelo ABC: una nueva perspectiva em la contabilidad gerencial. Maio/jun., 1995.

O custeio ABC baseia-se em um rateio de custos aos produtos com base em direcionadores (cost drivers), que consideram as atividades desenvolvidas na fabricação dos bens ou produção dos serviços, na administração geral da empresa, nas vendas e outras. Este método apropria não só os custos, mas também todas as despesas.

Pode-se salientar que, no custeio baseado em atividade, ao invés de se alocar os custos por centro de custos ou por departamentos, eles são alocados às atividades e estas não são previamente segregadas.

De acordo com Novaes<sup>17</sup> o custeio ABC tem duas gerações. A primeira e a segunda geração do ABC, a que se refere o citado autor, podem ser compreendidas adequadamente através do quadro, descrito a seguir:

	<b>1ª. Geração do ABC</b>	<b>2ª. Geração do ABC</b>
Foco	Problema de apropriação de custos dentro dos departamentos em que a empresa tradicionalmente é dividida.	Denominada de ABM ( <i>Activity Based Management</i> ), enfoca a íntegra do processo operacional.
Objetivo	Interligar os custos diversos de um departamento da empresa com os objetos de custeio, sem contudo, quebrar os limites interdepartamentais clássicos.	Rastrear os desdobramentos de um serviço específico voltado a um cliente externo, desde a entrada do pedido, até a satisfação final do consumidor/cliente.

O custeio ABC deve ser entendido, preferencialmente, como um complemento dos métodos tradicionais de custos, seja custeio por absorção ou custeio direto. A sua adoção não implica na substituição destes. O custeio baseado em atividade vem somar, para um aprimoramento dos demais métodos de custeio.

O método ABC parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos e que os diversos produtos consomem e utilizam essas atividades. Na operacionalização do método, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de ‘cost drivers’ ou direcionadores de custos.

No custeio ABC, o objetivo é rastrear quais as atividades da empresa que estão consumindo de forma mais significativa seus recursos. Os custos são direcionados para

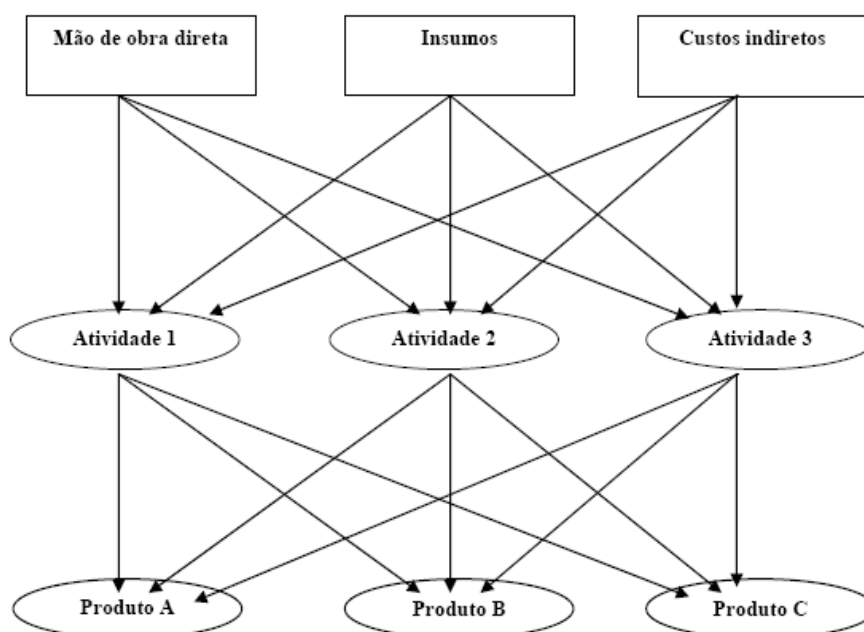
<sup>17</sup> NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

essas atividades e destas para os bens fabricados. O rastreamento de custos, que está implícito nesse método de custeio é um processo muito mais complexo e sofisticado do que o simples rateio dos custos indiretos de fabricação aos produtos.

No rastreamento de custos, é necessário elencar as atividades que a empresa efetua no processo de fabricação, verificar quais os recursos que estão sendo consumidos por elas, direcionar os custos para essas atividades e delas para os produtos. A atribuição dos custos às atividades, quando não puder ser efetuada diretamente, deve ser feita através da utilização dos direcionadores de recursos, que são indicadores da forma como as atividades consomem os recursos produtivos. Tanto os direcionadores de recursos quanto os direcionadores de atividades, embora tenham finalidades diferentes, são denominados de direcionadores de custos (cost drivers).

Segundo Kaplan<sup>18</sup>, direcionador de custos de atividade “é a unidade de medida para o nível ou quantidade da atividade realizada”. Já conforme Sakurai<sup>19</sup> (1997), “um direcionador de custos é qualquer fator que causa uma alteração no custo de uma atividade”. Deste modo, procura-se aprimorar a forma de alocação dos custos aplicados aos produtos, tornando-as mais adequadas.

Nesta perspectiva, apresenta-se, a seguir, uma figura<sup>20</sup> que demonstra a alocação de custos por atividades, segundo a metodologia de custeio ABC:



<sup>18</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

<sup>19</sup> SAKURAI, Michiharu. Gerenciamento integrado de custos. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. Revisão técnica de Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 1997.

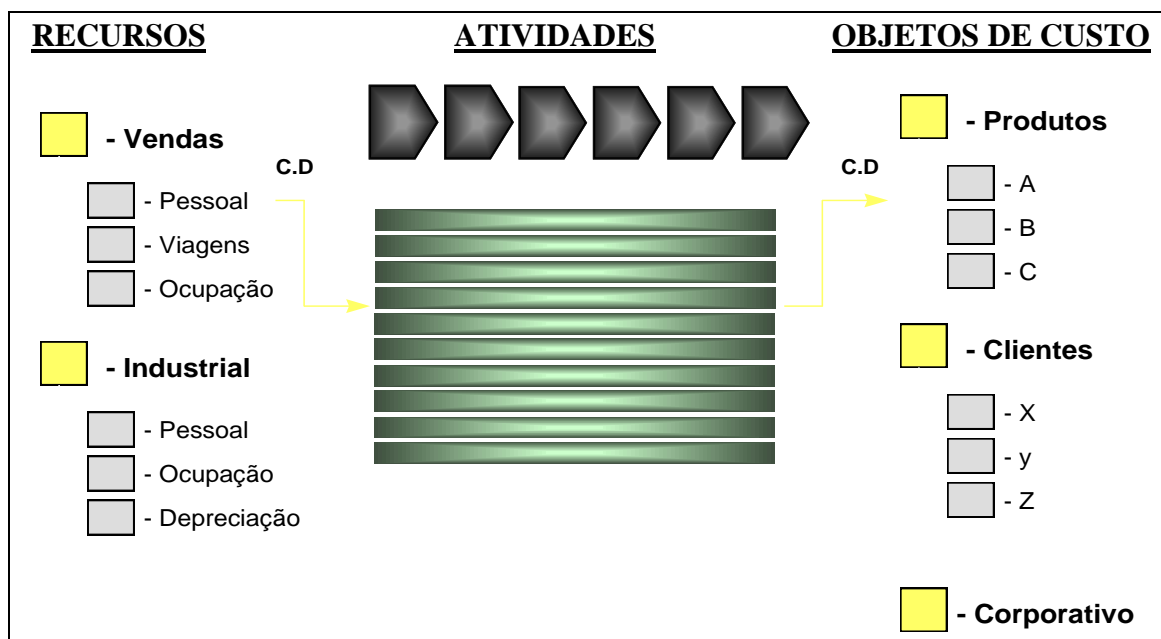
<sup>20</sup> BRIMSON, James A. Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

O ponto de partida de um método de custeio baseado em atividades é a identificação das atividades desenvolvidas na empresa. São atividades que representam valores expressivos em termos de custos. Com a análise das atividades, consegue-se decompor uma estrutura complexa em seus elementos administráveis, permitindo, ao mesmo tempo, à gerência, uma visão clara de como estão sendo utilizados os recursos da empresa.

## 4. Aplicando o ABC

### 4.1. Modelo conceitual do ABC

O modelo conceitual apresentado abaixo demonstra os três módulos da sistemática do ABC: recursos, atividades e objetos de custos. Esses módulos serão detalhados, individualmente, a seguir<sup>21</sup>:



Os recursos são os gastos utilizados pela empresa, tais como, salários, energia, aluguel, gastos com manutenção e depreciação para a produção de produtos e/ou serviços. Esses gastos são alocados em centros de custos, que significam unidades organizacionais responsáveis pela administração e controle dos recursos.

A base financeira para implantação da sistemática de custeio baseado em atividades pode ser extraída tanto da contabilidade quanto do orçamento da empresa.

Atividades são ações repetitivas, executadas por pessoas ou máquinas, de importância relevante, e fonte de consumo de recursos. O levantamento das atividades executadas pela empresa, parte da identificação da cadeia de valor do negócio, que é definida, segundo Porter, como sendo “os macro processos organizados e classificados, de forma a, criar e manter vantagem competitiva sobre a concorrência”.

O conceito de cadeia de valor que foi, inicialmente, definido por Porter<sup>22</sup>, pode ser visto abaixo:

<sup>21</sup> COGAN, S. Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira, 1994.

### Áreas de Processo da Cadeia de Valor



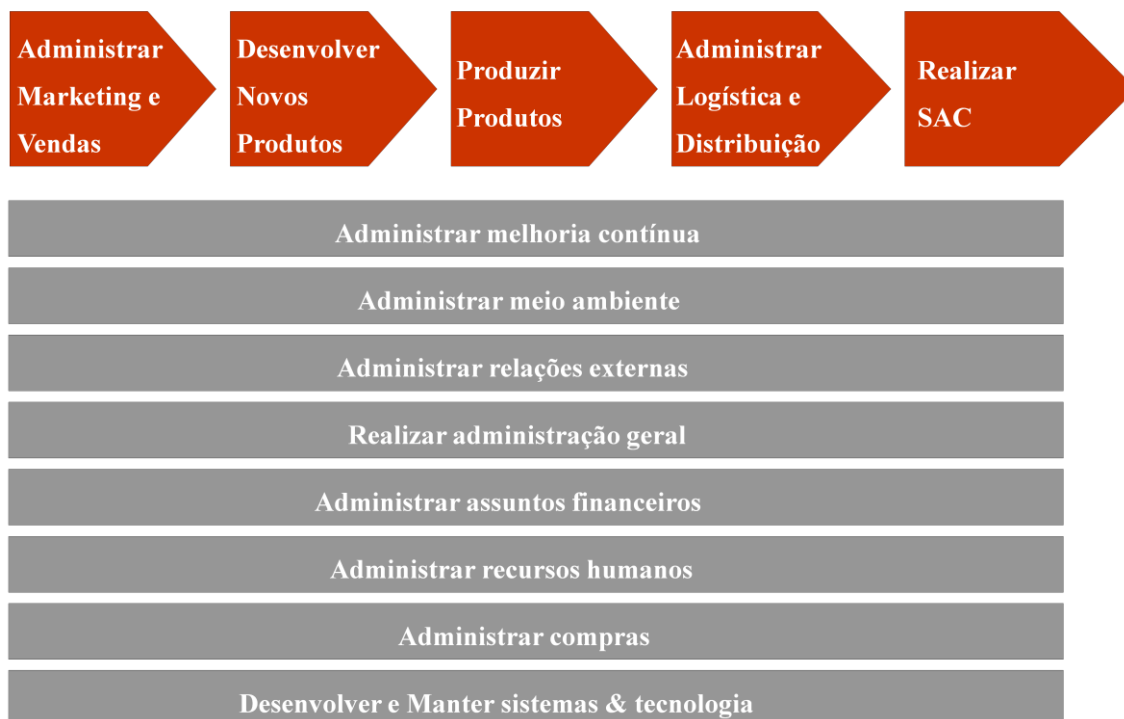
Provocam impacto direto no produto ou no serviço que um cliente consome. Os processos que pertencem a esta área são de natureza tipicamente operacional.

### Áreas de Processo de Apoio



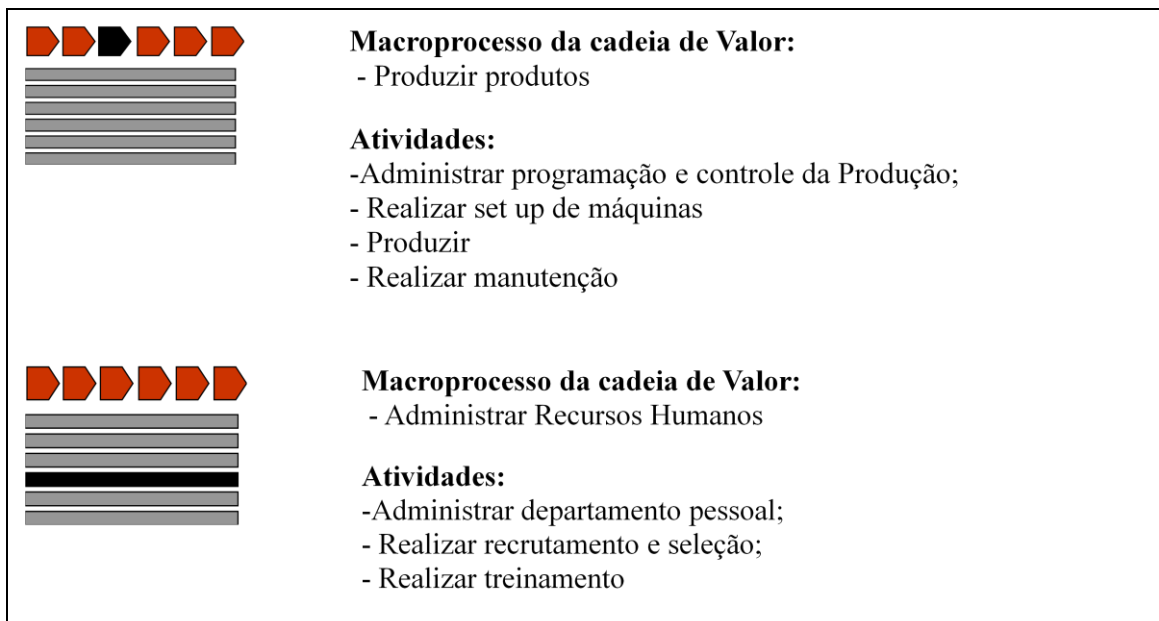
São consideradas indiretas em relação ao cliente. Um processo que faça parte de áreas de Processo de Apoio pode ocorrer em qualquer área que realize processos da Cadeia de Valor.

Exemplo da cadeia de valor de uma indústria em geral:

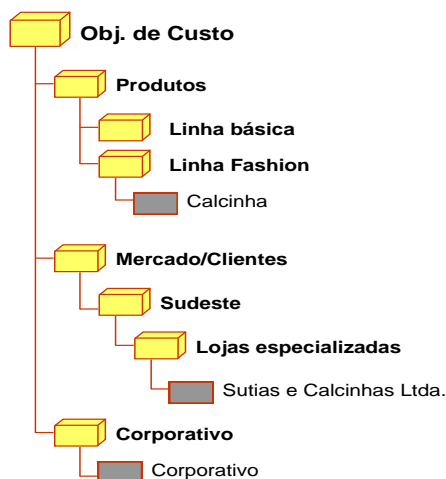


As atividades, depois de mapeadas e definidas, são atribuídas a cada um dos macro processos da cadeia de valor, de acordo com sua natureza. Vide exemplos abaixo:

<sup>22</sup> PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



Os Objetos de Custo são as unidades básicas a serem custeadas. São definidos, pela alta administração, com base nas necessidades de informações para gerir o negócio. Geralmente, são representados por: produtos e/ou serviços, clientes, mercados, canal de distribuição, unidades fabris, dentre outras possibilidades. A combinação desses objetos de custos permite os gestores analisarem a rentabilidade do negócio, de forma a facilitar e direcionar as tomadas de decisões. O exemplo abaixo<sup>23</sup> demonstra os objetos de custos de uma indústria de confecção de lingerie:



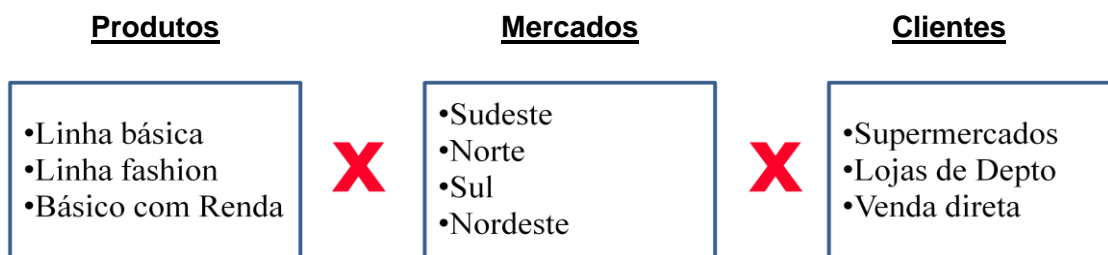
A análise de rentabilidade, tradicionalmente, é visualizada em dimensões individuais, tendo como resultado uma fotografia incompleta de suas informações, não

<sup>23</sup> COGAN, S. Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira, 1994.

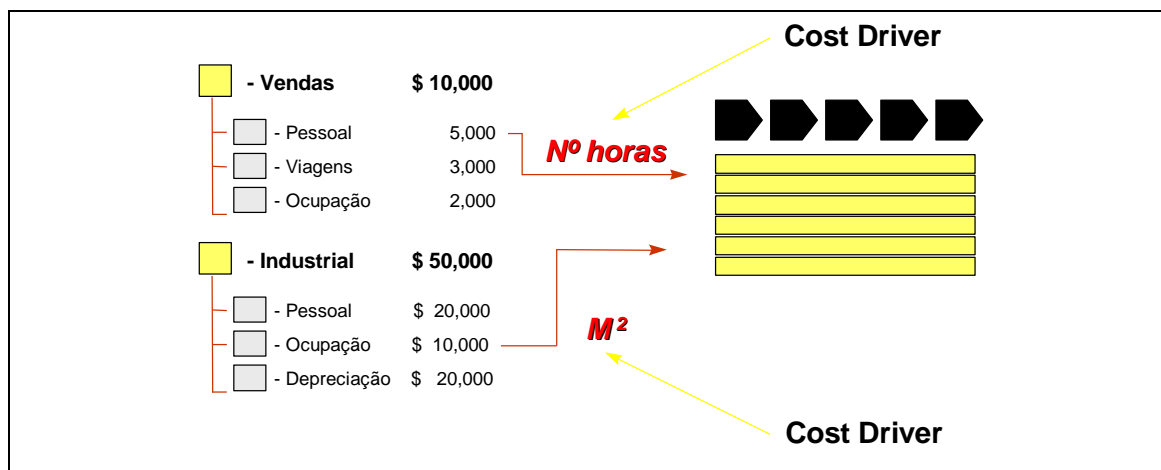
podendo, por exemplo, exibir como as diferentes dimensões (produtos, mercados/clientes) se interagem.

Utilizando o ABC, a análise de lucratividade terá uma visão multidimensional, se combinarmos os diversos objetos de custos, associando a eles os seus respectivos componentes de receita e custos.

Essas combinações podem ser observadas no exemplo abaixo:



Para que possamos entender, como a alocação entre os módulos recursos, atividades e objetos de custos ocorre, é necessário introduzir o conceito de direcionador de custos. A alocação dos custos acontece em duas fases distintas. Na primeira fase, ocorre a transferência dos gastos (recursos) para as atividades, conforme demonstra o diagrama abaixo<sup>24</sup>:



Para cada tipo de gasto, é definido um direcionador de custo. No exemplo da página anterior, para o recurso pessoal, o cost driver estipulado foi número de horas, ou seja, quanto tempo cada recurso humano, em cada centro de custo, gasta para realizar

<sup>24</sup> COGAN, S. Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira, 1994.

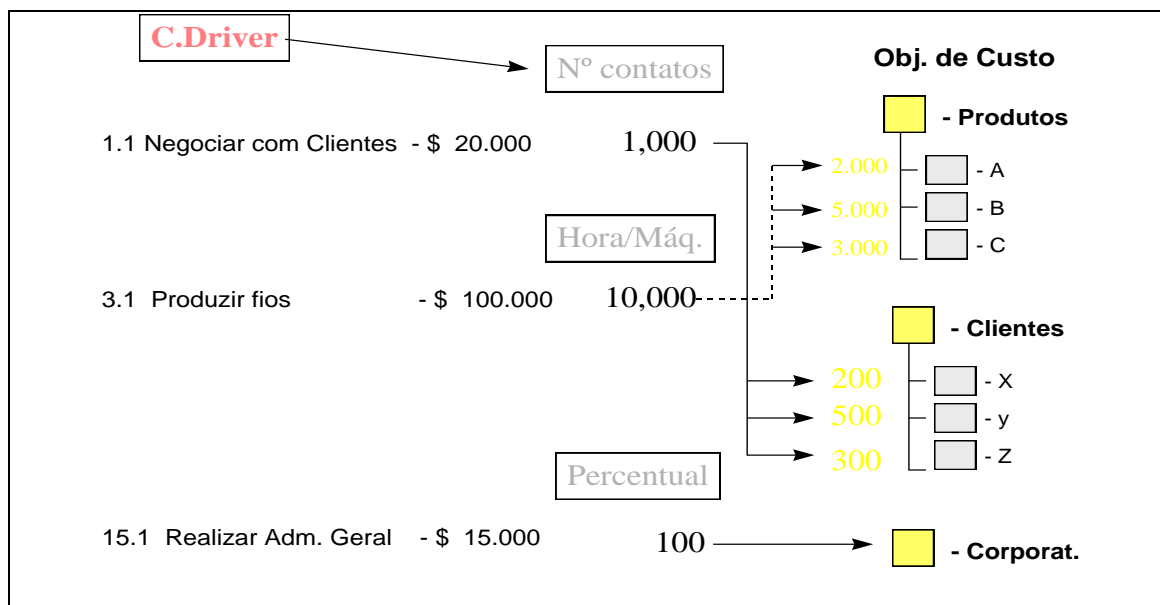


suas atividades. No caso do gasto com ocupação (aluguel, água, etc.), foi definido m<sup>2</sup>, ou seja, quanto de espaço é necessário para realizar as atividades.

O quadro abaixo demonstra um exemplo de alocação da primeira fase<sup>25</sup>:

Despesas	Total	Atividades	Total
Pessoal	4.937.000	Usinar componentes	2.266.000
Materiais	416.000	Auditar produto no processo produtivo	641.000
Desp. gerais	44.000	Ajustar máquina	325.000
Mat. segurança	38.000	Limpar e organizar postos de trabalho	240.000
Kaizen	5.000	Executar manutenção preventiva	189.000
Locomoções	2.000	Realizar kaizen	107.000
Mat. manutenção	2.000	Gerenciar/ supervisionar pessoas	98.000
Serv. terceiros	1.000	Participar de treinamentos	66.000
		Programar produção	26.000
		Outras	1.487.000
<b>Total</b>	<b>5.445.000</b>	<b>Total</b>	<b>5.445.000</b>

O quadro abaixo demonstra a alocação de custos na segunda fase:



A alocação de segunda fase acontece, quando transferimos o custo das atividades para os objetos de custos, através de cost drivers definidos a cada uma das atividades.

<sup>25</sup> COGAN, S. Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira, 1994.

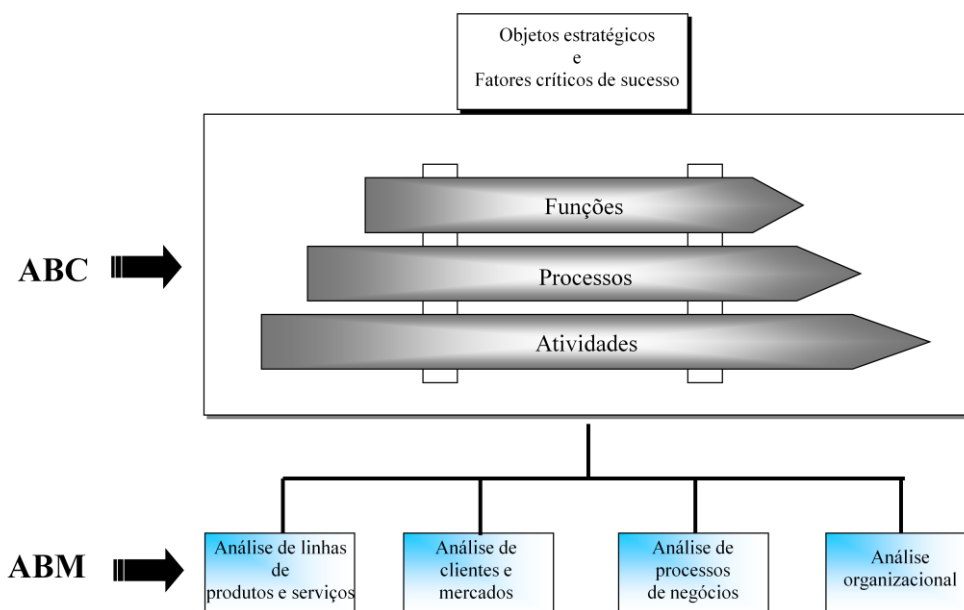
## 4.2. Gestão baseada em atividades – ABM

ABM é a abreviatura de “Activity Based Management”. Enquanto o ABC é o método para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades aos objetos de custos, o ABM é, segundo Ching<sup>26</sup>, “um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio”.

O ABC poderia ser usado, por exemplo, para identificar os custos associados ao recebimento de pedidos de clientes, e, com ele, a organização seria capaz de separar os diversos custos e chegar ao custo final desta atividade. O ABM, por sua vez, iria, além de identificar que medidas poderiam ser tomadas para a redução de custos ou melhorar o processo, responder a perguntas como: “seria o caso de receber pedidos de forma diferente?” ou “deveríamos alterar a estrutura de preços para refletir melhor os custos?”.

O ABM bem sucedido é um híbrido interfuncional que combina dados financeiros com informações não financeiras para fornecer contribuições estratégicas nas áreas de planejamento, operações e avaliação de empresas. É uma ferramenta analítica para o processo decisório que fornece novas fontes de informações fundamentadas em atividades e proporciona novas fontes de análise das empresas, que permitem uma melhor compreensão do comportamento dos custos.

Abaixo, estas visões estão graficamente demonstradas<sup>27</sup>:



<sup>26</sup> CHING H. Y. Gestão baseada em custeio por atividades = ABM - Activity Based Management. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 1997, p.57.

<sup>27</sup> Idem, ibidem.

Através do ABC, poderemos identificar e gerenciar todas as atividades indispensáveis para a elaboração de um produto. Os custos são relacionados a um produto, de acordo com a quantidade de recursos consumidos pelas atividades necessárias desde a concepção até a manufatura do produto. Importante ressaltar que o enfoque dado pelo ABC/ABM reconhece todas as medidas de atividades para cada produto, não mais através de um critério único de rateio, conforme os métodos de custeios tradicionais. Podemos afirmar que no custeio baseado em atividades existe rastreamento e não alocação, porque através de um rastreamento podem-se identificar todos os custos do produto desde a sua origem.

O ABC reconhece que a complexidade do custo de um produto pode ser causada por diversas fontes:

- Relativas ao desenho: número de componentes, processos diferenciados;
- Relativas a compras: número de fornecedores, número de pedidos de compras;
- Relativas ao processo de produção: tempo de ciclo de processo, transações de materiais;
- Relativas ao volume: quantidade de produtos em linha, número de embalagens;
- Relativas ao cliente: número de clientes, número de pedidos.

A análise de linha de produto ou serviço aponta a forma como os custos indiretos estão relacionados aos produtos e permite identificar as causas do consumo de recursos, fornecendo suporte para a tomada de decisões sobre os preços.

Porém, alguns problemas ocorrem quando a organização não possui informações adequadas sobre o custo ocasionado em decorrência da relação Empresa x Cliente. Os mais comuns são: negócios não rentáveis, negócios feitos através de canais de distribuição não rentáveis, aumento da demanda por produtos customizados e serviços extras.

Geralmente as empresas não conseguem mensurar o custo incorrido para atender aos seus clientes, isto porque, cada vez mais os clientes estão se tornando mais exigentes, gerando um número de solicitações cada vez maior e mais variado. A falta de informações quanto ao custo de atendimento para os diversos tipos de clientes, acaba gerando distorções no tratamento e no valor cobrado de cada um.

Para que a empresa possa manter uma relação rentável com os seus clientes, se faz necessário identificar o quanto de recursos eles consomem diferentemente. O enfoque baseado em atividades reconhece a diversidade do consumo de recursos para

cada cliente. Alguns exigem mais recursos no transporte e outros na embalagem, por exemplo. Este enfoque espelha a rentabilidade de cada negócio feito com cada cliente específico.

Além disso, uma gestão eficaz de processos pode contribuir significativamente para a melhoria do desempenho em três áreas distintas:

- Melhoria da qualidade para o cliente final pode ser obtida através do entendimento das relações interfuncionais e entre processos e seus impactos sobre o cliente. Esta melhoria da qualidade pode ocorrer no produto ou serviço prestado e em ambos e medida pela satisfação do cliente;
- Melhoria da eficácia através do entendimento dos processos existentes e sua revisão crítica, visando eliminar ou reduzir áreas de desperdício. Esta melhoria de eficácia pode ser medida através da redução de custo e/ou da redução do ciclo do processo;
- Vantagem competitiva por meio da gestão de processos para criar e sustentar uma posição competitiva em que todos os funcionários enxerguem a empresa por processos e não por funções. Esta vantagem é medida pelo aumento da participação da empresa no mercado e conquista de nichos para a concorrência.

Uma gestão eficaz dos processos pode ressaltar a importância de vários processos existentes na empresa, melhorando-os de modo que seja agregado valor ao cliente ou à administração.

Utilizar o ABC para analisar as funcionalidades de uma organização, possibilita:

- Retratar os custos funcionais;
- Gerar mais capacidade de criar e agregar valor;
- Eliminar ou reduzir ineficiências.

A análise funcional busca rastrear todas as atividades realizadas para satisfazer as demandas internas, como: controlar, conferir, escrever relatórios que não mantêm uma relação direta com clientes ou produtos.

Ao rastrear as atividades desempenhadas pela empresa, pode-se analisar e identificar as atividades que não agregam valor ao negócio e pode-se aumentar a eficiência operacional através de uma maior agilidade aliada a um menor custo.

Os benefícios de um ABC estendem-se desde o gerenciamento financeiro até o coração da organização. Em geral um sistema de custos baseado em atividades traz três benefícios básicos:

- O ABC e o ABM ajudam a organização a obter mais e melhores informações sobre os seus processos e atividades, permitindo que a eficiência das operações seja constantemente melhorada;
- A organização tem condições de racionalizar e aperfeiçoar a alocação de pessoal, capital e outros ativos;
- A nova organização baseada em atividades torna-se mais ágil e voltada para o mercado, o que resulta em uma posição competitiva mais forte.

### 4.3. Análises de portfólio

Depois de tudo o que foi descrito acima, podemos concluir que implantar o ABM significa alterar a maneira como se gerenciam os negócios. Desta forma, a implantação de tal modelo deverá obedecer algumas premissas básicas, como<sup>28</sup>:

- O gerenciamento de todas as áreas da organização deverá ser feito com o enfoque nas atividades, gerando questionamento sobre o porquê e a razão das mesmas existirem. Desta forma, a função de custos que era tratada em uma área isolada, passa a ser entendida e analisada pelas pessoas que geram os custos sem necessariamente serem “experts” no assunto;
- O processo de mudança deverá ser conduzido por alguém com poderes na organização, o que possibilitará a ruptura de resistências que com certeza aparecerão;
- A gestão baseada em atividades deve acontecer de baixo para cima, com determinação e comprometimento da alta organização.

Como pudemos observar, o ABM é um conjunto de medidas interligadas, que auxiliam no processo de tomada de decisão. Desta forma, o ABM atinge os seus objetivos por meio de duas aplicações complementares: o ABM operacional e o ABM estratégico. A análise destas aplicações do ABM tornará mais claro o entendimento das visões descritas acima.

O ABM operacional tem por objetivo aumentar a eficiência, reduzir os custos e melhorar a utilização dos ativos, buscando melhor aproveitamento dos recursos através do aperfeiçoamento ou até mesmo da eliminação de atividades e processos imperfeitos.

---

<sup>28</sup> CHING H. Y. Gestão baseada em custeio por atividades = ABM - Activity Based Management. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

“O ABM operacional toma a demanda de recursos como um dado e tenta aumentar a capacidade ou reduzir os gastos, de maneira a reduzir o volume de recursos físicos, humanos e capital necessários à geração de receita. Medem-se os benefícios do ABM com base em menores custos, maiores receitas e contenção de custos”<sup>29</sup>.

Atualmente, muitas organizações estão iniciando programas de melhoria de desempenho. Este processo se iniciou nas indústrias japonesas, gerando a necessidade das demais indústrias nos países ocidentais buscarem projetos semelhantes, a fim de não perderem competitividade. Desta forma a maioria das empresas já passou, ou está passando, por algum programa de gestão da qualidade total ou programas de melhoria contínua. Os programas de melhoria contínua também foram influenciados pelos famosos projetos de reengenharia de processos. Estes projetos são conduzidos quando os processos inexistentes são desenhados de formas tão inadequadas que a melhoria contínua não levará às transformações radicais no desempenho do processo. A reengenharia também gera benefícios substanciais mesmo quando os processos operacionais já foram aperfeiçoados. Tal iniciativa de reengenharia se torna altamente visível com a utilização de uma iniciativa de ABM operacional.

O ABM estratégico tem como objetivo identificar os processos e atividades que devem ser realizados para a busca de vantagem competitiva. Entre estes processos, podemos destacar dois<sup>30</sup>: a análise de mix de produtos e de clientes.

O ABM estratégico opera alterando o mix de atividades, de modo a afastá-las de aplicações caras e pouco lucrativas e aproximá-las de atividades mais lucrativas.

Muitas vezes, produtos, serviços e clientes individuais exigem um mix completo de atividades pelas quais a unidade de negócio não é compensada adequadamente no que se refere à rentabilidade. As empresas precisam enxergar a existência e a demanda de relações não lucrativas, a fim de tomar as medidas necessárias para garantir uma relação de rentabilidade satisfatória.

Desta forma, veremos como o ABM poderá auxiliar as empresas na tomada de decisões estratégicas em relação aos seus componentes estratégicos.

---

<sup>29</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p.176.

<sup>30</sup> Idem, ibidem.

### 4.3.1. ABM: Preços e mix de produtos

O custeio do produto foi a primeira aplicação do custeio estratégico baseado na atividade. As distorções geradas pelos sistemas de custeio tradicionais, principalmente no que se refere à alocação de mão-de-obra para alocar custos indiretos e de apoio aos produtos levaram as empresas a adotar o ABC para atribuir custos administrativos aos produtos.

Definindo e utilizando um conjunto mais amplo de atividades e geradores de custos, o modelo ABC gerou um quadro muito diferente do custo do produto derivado dos sistemas de custeio tradicionais.

O que podemos concluir é que para o ABM apresentar resultados eficazes, algumas ações devem ser tomadas após a identificação da relação de rentabilidade dos produtos para aumentar a lucratividade de suas linhas de produtos, como<sup>31</sup>:

- Redefinir os preços dos produtos

Redefinir preços nem sempre é tarefa fácil para as empresas. Primeiro os seus produtos de alto volume são comercializados em mercados altamente competitivos, onde os clientes são extremamente sensíveis ao preço, desta forma as empresas precisam procurar outras maneiras de aumentar a lucratividade de seus produtos, através de substituição, aperfeiçoamento de processos ou até mesmo através da eliminação. Por outro lado, muitas empresas têm liberdade considerável para o ajuste de preços, principalmente para os produtos altamente personalizados.

- Substituir produtos

Uma alternativa ao aumento de preços de produtos de alto volume seria a substituição por alternativas de baixo custo. A definição de preços e a substituição de produtos se complementam. Os representantes de vendas e marketing podem dar ao cliente uma opção de pagar mais ou menos de acordo com suas exigências e as especificações de cada produto. As empresas precisam disciplinar a amplitude de suas linhas de produtos substituindo aqueles produtos que não correspondem às expectativas de rentabilidade ou que perderam a utilidade e valor para os clientes.

- Conceber produtos

---

<sup>31</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p.182.

O ABC orienta as empresas a determinarem os custos de projetos e desenvolvimento de produtos, incorporando os custos relacionados à variedade de componentes e produtos e à complexidade do processo. As melhores oportunidades de redução de custos de um produto ocorrem na fase de concepção. Uma análise através do ABC mostrará aspectos do projeto, como um componente caro ou uma especificação complexa do processo que pouco acrescenta ao desempenho e a funcionalidade do produto, que podem ser modificados ou eliminados até mesmo nos produtos existentes. A reconcepção do produto pode se tornar atraente, pois é invisível para o cliente e a empresa não terá que redefinir novos preços ou substituir outros produtos no futuro.

#### **4.3.2. ABM: Clientes**

Atualmente as organizações estão realizando análises mais abrangentes do custo baseado em atividades. Estão ampliando o domínio da análise, além dos custos de produção e fábrica, analisando abaixo da linha de margem bruta, considerando itens como marketing, vendas e despesas administrativas. A análise revela que muitas demandas organizacionais surgem não só dos produtos, mas também de clientes e canais de distribuição.

Ao relacionar os custos aos clientes e aos canais de distribuição, a empresa pode criar oportunidades de aumentar a lucratividade, como<sup>32</sup>:

- Proteger os atuais clientes lucrativos;
- Redefinir o preço de serviços caros, com base no custo do serviço;
- Oferecer descontos, se necessário, para fechar negócios com clientes de baixo custo;
- Negociar com clientes, visando reduzir o custo do atendimento;
- Deixar que os concorrentes conquistem clientes que tragam prejuízos constantes;
- Tentar capturar clientes altamente lucrativos de seus concorrentes.

Algumas empresas condenam a tentativa de atribuir as despesas de vendas, marketing e distribuição a objetos de custos como clientes e canais de distribuição. Entretanto a representatividade destes custos no custo total de vendas é muito maior do que há alguns anos atrás.

---

<sup>32</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p.198.

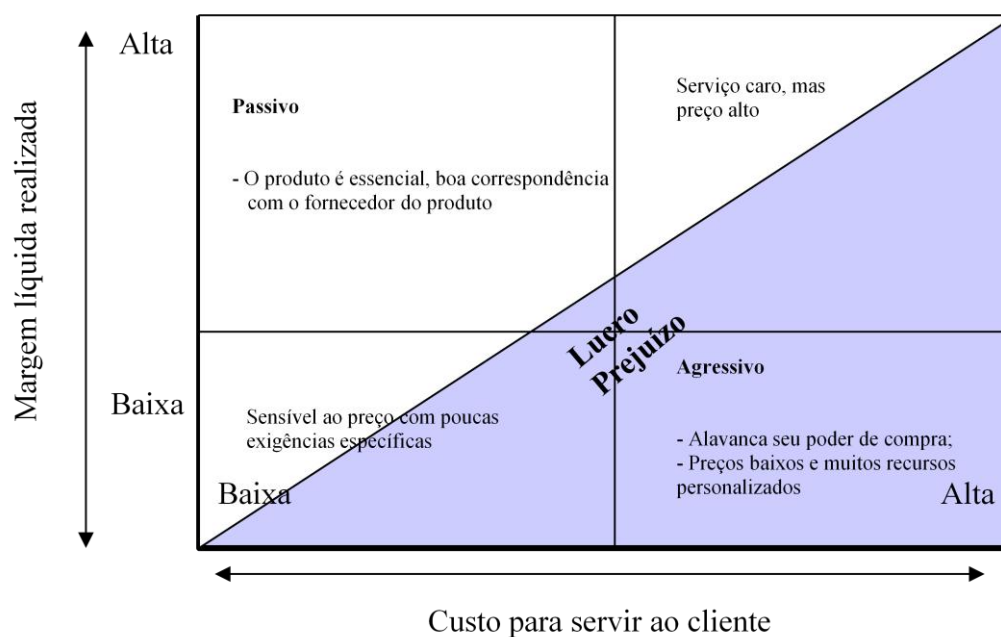


Um modelo ABC pode permitir que a empresa ofereça serviço de baixo custo a determinados tipos de clientes e serviços especiais a clientes que valorizem funcionalidades e recursos específicos e serviços abrangentes.

O modelo ABC com foco nos clientes proporciona às empresas uma nova capacidade de oferecer e definir preços de serviços diferenciados, com base em suas necessidades e preferências individuais, permitindo que estas empresas se transformem em clientes de baixo custo.

Cada vez mais as empresas estão adotando preços diferenciados em um menu, no qual o custo para o cliente não é determinado apenas pelo volume e mix de produtos comprados, mas pelo método de entrega e serviço ao cliente.

Abaixo, segue um gráfico<sup>33</sup> que muitas empresas adotam para posicionar seus clientes e definir sua estratégia de abordagem de negócio.



O conjunto mais desafiador de clientes encontra-se no canto inferior direito: margens baixas e altos custos. O que o ABC faz é subsidiar as empresas com informações (lista de atividades e cálculos de margem líquida e custos) para modificar seus relacionamentos com estes clientes e movimentá-los na direção noroeste, no sentido do ponto de equilíbrio e da lucratividade. Por exemplo, a lista de atividades pode revelar que parte dos processos internos da empresa é extremamente cara e ineficiente, resultando em altos custos de produção e de serviços. A lista de atividades também revela que o alto custo de atendimento resulta dos padrões de seus pedidos,

<sup>33</sup> Harvard Business Review, 1987, 104.

como imprevisibilidade, mudanças, frequências excessivas, produtos personalizados e logística.

A empresa pode trabalhar junto a seus clientes, compartilhando tais informações, buscando soluções mais econômicas, atuando na melhoria dos processos internos e na coordenação das ações conjuntas entre a empresa e o cliente, focando a redução de custos e condução desta empresa na direção oeste do gráfico. Como alternativa, caso o cliente não esteja disposto a mudar os seus padrões de compra e entrega para reduzir os custos operacionais, a empresa pode aumentar a receita, modificando seus acordos de preços e reduzindo os descontos.

Uma pesquisa interessante da McKinsey (consultoria norte americana em gestão de negócios) revela que a maioria das empresas não tem consciência do preço líquido real pago pelos clientes individualmente. “Todos os elementos de desconto e promoções estão controlados em códigos únicos no plano de contas contábil, não sendo controlados por cliente e por pedido e, por consequência, não sendo associados ao desempenho real do cliente”<sup>34</sup>.

Freqüentemente, as iniciativas de preço e as melhorias de processos que sejam adotadas somente pela empresa ou em conjunto com seus clientes são bem sucedidas em transformar clientes não lucrativos em clientes lucrativos.

Alguns clientes que, em determinado momento não são lucrativos para a empresa, podem ser clientes relativamente novos. Desta forma, a empresa pode ter incorrido em uma despesa considerável para atraí-lo. Além disto, os clientes talvez estejam testando um novo fornecedor, oferecendo-lhe apenas uma pequena parte de todos os seus negócios e exigindo muito, como forma de avaliar o seu desempenho. No caso desses novos clientes, os prejuízos iniciais revelados pelo modelo ABC podem ser considerados parte do investimento para atrair novos clientes e conquistar novos mercados.

Outros clientes não lucrativos podem proporcionar a empresa benefícios que não podem ser quantificados pelo modelo ABC. No entanto, estes clientes são considerados importantes para a conquista de outros e para criar oportunidade de aprendizado.

Desta forma, os prejuízos incorridos em satisfazer estes clientes podem ser vistos como custos de promoção e publicidade, de manutenção da reputação e

---

<sup>34</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998, p.213.

credibilidade e até mesmo como custos de treinamento e desenvolvimento de novos processos e produção e logística.

Evidentemente que estes prejuízos devem ser monitorados e administrados. Melhor ainda se fosse possível encontrar alternativas para transformar um relacionamento não lucrativo em um relacionamento lucrativo.

## 5. Conclusão

O intuito desse trabalho foi discutir a importância do método de custeio baseado em atividade como ferramenta de apoio e de melhoria das informações no processo de medição de desempenho da organização. Esta abordagem se torna tão necessária nos dias atuais, pois a necessidade de tomada de decisões por parte dos gestores no âmbito das organizações tem sido muito exigida e se torna mais fácil decidir com estas informações. O método ABC auxilia a organização a desenvolver um ambiente favorável, na qual os custos são alocados de forma mais coerente com o processo produtivo, e não por medidas simplistas e arbitrárias que não representam as demandas de cada produto sobre os recursos da empresa, possibilitando aos gestores obter informações mais precisas sobre os diversos aspectos relacionados às técnicas e operações da produção, facilitando, assim, a tomada de decisão, além de uma melhor definição de custo sobre cada produto.

Conclui-se que, com a utilização do ABC, surge a capacidade de desenvolver informações relevantes ao processo de decisão, permitindo que se observem aspectos importantes do processo produtivo, tais como as perdas. As informações geradas se tornam uma grande ferramenta na avaliação das ações de melhoria. Tais informações geradas pelo sistema mostram-se úteis ao processo de tomada de decisão, pois podem ser utilizadas para identificar, avaliar e corrigir problemas dentro do processo produtivo e de gestão. Entretanto é preciso ressaltar, que o sistema ABC, isoladamente, não supera todas as limitações dos sistemas de custeio tradicionais. De nada serve o melhor sistema de custeio se as informações fornecidas não são utilizadas pelos seus usuários. Pois apenas são identificados os lugares onde estão ocorrendo o problema, cabendo à organização a interpretação desses dados e a sua eficaz utilização.

## 6. Bibliografia

BRIMSON, James A. Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

COGAN, S. Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira, 1994.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAKAGAWA, M. ABC - Custeio Baseado em Atividades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

CASANOVA, Ruth Marambio, VARGAS, Domingo Fabres. El modelo ABC: una nueva perspectiva em la contabilidad gerencial. Maio/jun., 1995.

GANTZEL, Gerson. Revolução nos custos. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAYBURN, Letricia. Cost accounting: using a cost management approach. 5ª Edição. New York: Irwin, 1993.

SAKURAI, Michiharu. Gerenciamento integrado de custos. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. Revisão técnica de Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 1997.

CHING H. Y. Gestão baseada em custeio por atividades = ABM - Activity Based Management. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.