

GESTÃO EMPRESARIAL E O MÉTODO DE CUSTEIO ABC

Julia de Souza e Castro - 9281668

Matheus Rodolpho L. Marins - 10784074

Vinícius Galli Secfém - 10843701

Giovana Salvador de Castro - 10726798

Marcelo Dellazari Andreosi - 10726694

Bruno do Prado Rotolo - 10726818

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas tradicionais de custeio são utilizados para fins de inventário e de controle das atividades operacionais de uma empresa, enfatizando a necessidade de se conhecer o custo dos produtos ou serviços da mesma. Além disso, são utilizados também como base para tomada de decisões referentes a mudanças nas técnicas de produção, a opção de se produzir internamente tal produto ou adquiri-lo de terceiros, ou, em geral, a quaisquer mudanças que dizem respeito a linha de produção.

À medida que os ambientes empresariais vêm se tornando cada vez mais competitivos e complexos, os administradores passam a demandar custos mais apurados e precisos de seus produtos e serviços, a fim de gerir de maneira mais eficaz as atividades de suas áreas funcionais.

É neste cenário que o método de custeio baseado em atividades (ABC) se destaca, convertendo-se no elemento de ligação entre custeio de produtos, mensuração de desempenhos e justificativa de investimentos.

O método ABC tem como um de seus objetivos proporcionar aos administradores uma melhor compreensão de como reduzir os custos, melhorando, assim, seu resultado financeiro. Além disso, este método é aplicável tanto a organizações de serviços quanto a indústrias, podendo ser utilizado para determinar desde custos de serviços, clientes ou linhas de negócio até custos de produtos manufaturados.

Para que o método seja eficiente na organização, é necessário responder à questão-chave se existem ou não dados e informações suficientes para se calcular os custos das atividades de maneira adequada.

A principal diferença do método ABC para os métodos de custeio por absorção ou custeio direto, é que o primeiro classifica muitos mais custos como variáveis, podendo relacioná-los com mais facilidade aos produtos que exigem tal atividade. Sendo assim, no ABC usa-se muito mais o “rastreamento” dos custos do que a “alocação” dos custos.

No custeio por atividades, o custeio ABC, é necessário entender como os recursos estão sendo utilizados e, para isso, é preciso compreender como as atividades são realizadas. Com isso, os gerentes conseguem identificar com mais clareza os pontos que precisam de atenção, sabendo quais as perguntas corretas a se fazer e como respondê-las, a fim de melhorar a competitividade e a lucratividade da sua empresa.

Em suma, pode-se dizer que o custeio ABC é o rastreamento de custos baseados em sua demanda por atividade. Ou seja, entende-se que existem recursos que são consumidos por atividades, que, por sua vez, são consumidas por produtos, serviços, clientes, etc.

2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO ABC

O Custeio ABC, apesar de gerar informações contábeis relevantes, não é indicado para todas as empresas. Por esse motivo, é importante ponderar as vantagens e as desvantagens de sua implantação, a fim de que esta seja feita apenas quando considerada adequada e vantajosa para a entidade.

2.1 VANTAGENS

O rateio de informações do custeio ABC se reduz às atividades relevantes ao processo produtivo. Através dele, é possível alocar os custos à cada atividade, para então distribuí-los aos produtos, reduzindo a necessidade de rateios arbitrários. Dessa forma, uma vez identificado o custo de cada atividade em relação aos custos totais da unidades, torna-se viável a identificação de quais delas não agregam valor ao produto, reavaliando a presença das mesmas no processo produtivo.

Devido ao fato desse custeio necessitar de uma grande quantidade de informações para sua apuração, torna-se necessária a implementação de controles internos e, a longo prazo, a permanência e a revisão dos mesmos. Isso permite a captação de uma maior quantidade de dados sobre a empresa, podendo fornecer informações que influenciam na tomada de decisão de outras áreas da empresa como a gestão econômica, o custo de oportunidade e o custo de reposição.

A junção desses fatores permite uma visão mais ampla dos fluxos de processos, gerando informações contábeis que retratam melhor a realidade gerencial da empresa. A partir disso, identifica-se, de forma mais transparente, quais componentes consomem mais recursos, tornando-se possível reavaliá-los.

O ABC atende aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, em especial ao Princípio da Competência, uma vez que reconhece os custos de produção como despesas apenas no momento da venda, apurando da melhor maneira as receitas e despesas. Por isso, é aceito pelo fisco.

O custeio por atividade pode ser implementado em entidades de diversos segmentos, destacando-se nas prestadoras de serviços, que adequam-se com maior facilidade, dada maior dificuldade dessas empresas em definir quais são os custos, gastos e despesas.

O Custeio ABC, ainda, pode ser usado como sistema principal de custeio ou ser desenvolvido paralelamente ao sistema de contabilidade da empresa.

2.2 DESVANTAGENS

Apesar de ser muito eficiente, é um método complexo. Ele exige uma reorganização da empresa antes de sua implementação, além de possuir um alto custo.

Além disso, exige a apuração de muitos dados, os quais podem ser de difícil extração, sendo necessária a implantação e avaliação de diversos controles internos,

que demandam muito tempo e dedicação, devendo ser revisados frequentemente. Ainda assim, pode ser que as informações obtidas não sejam completamente fidedignas.

Em alguns casos, não há grande envolvimento e comprometimento dos funcionários com o método, o que se torna um problema uma vez que, para que seja colocado em prática, é necessário formular procedimentos padrões de análise na empresa, exigindo grande dedicação por parte da equipe. Além disso, há uma falta de pessoal competente, qualificado e experiente para implantação e acompanhamento.

Ainda que seja possível extrair informações dos diversos setores da entidade, há uma dificuldade de integração entre os departamentos, o que torna inviável avaliar a empresa e suas atividades como um todo.

Deve-se tomar cuidado com a implantação do método focando apenas na geração de informações estratégicas, sem antes verificar se há utilização efetiva das mesmas. Nos casos em que não há preocupação em usar as informações estratégicas, ou ainda, não há necessidade, esse método de custeio pode não gerar um retorno tangível, além de ser um desperdício de recursos.

3 OUTRO MÉTODOS DE GESTÃO

3.1 BPM

Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio) é o conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma empresa. A gestão de processos possibilita que as empresas conheçam seus processos, identifiquem melhorias e padronizem as atividades dos colaboradores. Seu objetivo é integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes.

Portanto, o BPM não é uma metodologia, uma estrutura de negócio nem um conjunto de ferramentas, mas sim uma capacidade da organização. Existem quatro conceitos importantes para a compreensão do BPM:

- Mapeamento de Processos, que é importante porque possibilita conhecer a fundo o processo, perceber seus problemas e agir sobre eles. Essa prática ajuda a identificar gargalos, delimitar funções e papéis, prever recursos, estimar custos e alcançar a performance ideal do processo;
- Padronização de Processos, feita para obter uma visão única do trabalho e garantir a melhor forma de executá-lo. Isso não significa engessar o processo, mas sim proporcionar repetibilidade, até que se perceba que aquele processo precisa ser readequado e os controles revistos conforme amadurecimento da equipe ou mudanças na organização. Dessa forma, as organizações alcançam a tão sonhada excelência operacional;
- Melhoria de Processos (BPI), que é o reparo incremental dos processos de uma organização. Ela precisa analisar o processo atual para compreender como ele pode

ser melhorado e montar o fluxo de trabalho do processo para que ele entregue valor ao cliente;

- Otimização de Processos, que é o conjunto de ações feito para aumentar o desempenho dos processos de um negócio. Apresenta muitas vantagens, como redução de riscos de negócio e de custos, aumento da eficiência, melhoria nos resultados e aumento da capacidade de resolução de problemas.

O BPM analisa diversos aspectos da dinâmica organizacional, como: estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias. Quando implantado com sucesso o BPM apresenta diversas melhorias internas, como:

- Transparência dos Processos, na qual todos os funcionários ficam cientes dos processos, o que melhora a comunicação interna e a empatia dos funcionários, pois estes se reconhecem em seu trabalho;
- Maior Controle, pois o BPM prevê o estabelecimento de indicadores de desempenho;
- Aumento da Produtividade, através da eliminação de barreiras e da padronização dos processos, que evita erros e retrabalhos;
- Automação, que traz mais agilidade para os processos, pois prioriza e direciona o trabalho de forma automática;
- Resultados Rápidos, pois têm fluxos de trabalho mais fluídos;
- Eficiência, causada pela informatização de processos e pelo entendimento que se têm sobre eles;
- Redução de Custos, à medida que os processos vão se tornando mais eficientes;
- Segurança, devido à tecnologia empregada na automação de processos que apresenta um alto nível de proteção e criptografia de dados.

3.2 Shared-services

Shared-services são, na tradução literal do inglês, serviços compartilhados. Na realidade, para a implementação desse conceito, deve-se desenvolver na empresa um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) a fim de focalizar os esforços da organização em suas atividades fim, que agregam o valor à empresa. Desse modo, este modo de operação vê os processos como Produtos/Serviços integrados. Para isso, faz-se necessário: identificá-los, separá-los e administrá-los.

O grande segredo desse modus operandi é, como o próprio nome diz, compartilhar e integrar aqueles processos que não são o foco de atuação da empresa, permitindo que os objetivos estratégicos ganhem mais relevância.

Os benefícios da adoção desse sistema são do nível operacional ao estratégico, passando pelo tático, trazem ganhos para os processos e para os resultados.

Do ponto de vista estratégico: Com a adoção dos Centros de Serviços Compartilhados consegue-se perenizar o conhecimento corporativo, o que permite reutilizar práticas e processos em outras áreas e departamentos e diminuir a dependência de terceiros envolvidos na operação.

Com isso, o core business da empresa pode ser o foco das atenções. Além de consolidar KPIs, permitindo aos níveis estratégicos de gestão uma análise mais holística e integrada dos resultados obtidos.

No nível tático, por sua vez, como os processos são compartilhados, as informações também são, o que traz mais transparência e facilidade, além de dar mais clareza às responsabilidades, permitindo um acompanhamento mais efetivo do desempenho da gerência. Com isso, estes profissionais buscam mais especialização e domínio dos processos, beneficiando-se da padronização das atividades e procedimentos.

Finalmente, a nível operacional, dada a organização dos processos e atividades com base numa visão de serviços que podem ser compartilhados, consegue-se redução de custos de mão de obra e mais eficiência e eficácia.

4 REVISÃO LITERÁRIA

O método de custeio baseado em atividades (ABC), apesar de haverem indícios de que começou a ser utilizado em 1960 pela General Electric nos Estados Unidos, foi apenas na década de 80 que, com a grande competição global, as empresas se voltaram para novas tecnologias e metodologias, como o ABC.

Sendo assim, a literatura sobre essa ferramenta, não pode ser considerada muito antiga, porém há inúmeros artigos e publicações que tratam sobre o conceito, aplicabilidade, prós e contras e até mesmo experiências com a implantação do custeio ABC em alguma organização.

Dentre os autores, podemos citar alguns internacionais, como Wen-Hsien Tsai do Taiwan, Robert Steven Kaplan dos Estados Unidos, ou ainda Malcolm Smith da Austrália. Mas podemos encontrar autores dentro de nosso próprio território, como Masayuki Nakagawa, que escreveu além de artigos relacionados ao tema, livros sobre controladoria e gestão de custos.

Quando se trata do ABC, diversos temas podem ser abordados e discutidos, desse modo, nos periódicos, há grande diversidade e mesmo os temas que se repetem com maior frequência podem ser apresentados de muitas maneiras diferentes pois existem muitas variações na forma e nas experiências de aplicações do método de custeio. Os tópicos mais comuns nos periódicos sobre o ABC, são aqueles conceituais, que apresentam a ferramenta, apontam as vantagens e desvantagens, sua aplicabilidade e resultados esperados. Porém, também existem diversas publicações sobre o ABC em organizações públicas e privadas, relatando o impacto para a organização e o modo como a ferramenta é utilizada; e por fim, há também artigos que apresentam o ABC com o intuito de compará-lo com outros métodos de custeio e apontar qual o método mais viável em cada ocasião.

5 ESTUDO DE CASO - ESTRATEGE

5.1 A Empresa

A Estratege Assessoria Empresarial é uma empresa de consultoria empresarial registrada no Conselho Regional de Administração de São Paulo sob o nº 010200, de 23/10/1997, e especializada em modelagem e implantação de sistemas de informações gerenciais.

Um de seus principais objetivos é a atualização constante em técnicas de gestão empresarial e soluções tecnológicas, além de acompanhar a legislação brasileira para prever impactos que possam existir na execução de projetos.

A empresa atua em diversos segmentos, tendo como clientes instituições financeiras e demais empresas de serviços, empresas comerciais e industriais, que buscam reduzir custos e melhorar a comunicação e o desempenho de suas áreas.

O que a Estratege entrega para seus clientes são projetos com foco na modelagem de sistemas e informações gerenciais, abrangendo todas as etapas do processo, como: definição de critérios, especificação de sistemas, projetos lógicos e físicos, implementação e acompanhamento.

A missão da empresa é de criar condições para que seus clientes obtenham diferencial competitivo sustentável através da melhoria de seus processos, arquitetura organizacional, controles, sistemas e capacitação humana, envolvidos na gestão de resultados e desempenhos.

Entre os serviços que a empresa oferece para seus clientes, estão inclusos: Consultoria de Negócios, Gestão de Desempenho, Gestão de Custos, Gestão Orçamentária, Gestão de Processos, entre outros serviços relacionados à implementação e acompanhamento de softwares e treinamentos para capacitação de pessoal.

Para o serviço de Gestão de Custos, a Estratege oferece diversos métodos para uma implementação em etapas e bem precisa em seus clientes. Utiliza-se a Gestão Baseada em Atividades (ABM), e são feitas diversas atividades de análise e elaboração de modelos, além de treinamentos e suporte para uso das ferramentas implementadas. Entre os produtos oferecidos para o serviço, encontra-se a implementação do custeio de processos, produtos e serviços utilizando a metodologia ABC.

A empresa foi escolhida pelo grupo por ser especificamente da área de gestão empresarial, que é o tema abordado neste trabalho, e por implementar o método ABC em clientes, além de ter contato diário com empresas que o utilizam, possibilitando um melhor entendimento de como funciona sua aplicação prática.

5.2 Entrevista com o Sócio-Diretor

Guiomede Guilardi Filho - Estratege Assessoria Empresarial

Entrevistamos o Sócio-Diretor da empresa analisada no estudo de caso, Estratege Assessoria Empresarial, para entender melhor como funciona o método de custeio ABC na prática e quais os detalhes de sua implementação nas empresas.

Atualmente, a Estratege conta com uma carteira de aproximadamente seis clientes, sendo este um número bastante variável no histórico da empresa, visto que o segmento de consultoria é bem instável. Ao longo dos anos na empresa, a implementação do custeio ABC se mostrou necessária e adequada em aproximadamente vinte clientes, sendo eles, quase sempre, empresas de prestação de serviços. O principal motivo para isso acontecer é a presença de custos fixos mais elevados em empresas desse setor. Além disso, o método foi implantado em empresas nas quais a estrutura organizacional já estava montada, como seguradoras, retaguarda de corretoras e bancos.

Guiomede explica que o custeio ABC existe há muitas décadas, mas foi com o lançamento do livro *Relevance Lost*, do Kaplan, em 1988, que a metodologia evoluiu e passou a ser mais implementada. A principal diferença dela para o custeio por absorção é a separação dos custos fixos por cada atividade desempenhada pela empresa, gerando, assim, relatórios mais detalhados e precisos, podendo trazer melhor resultado para a empresa.

Sobre as etapas de implantação da metodologia, nota-se que, normalmente, as empresas não têm uma base de processos muito bem construída, sendo necessário, primeiro, estabelecer uma estrutura para apuração dos custos da empresa. Para tanto, é feita a departamentalização, estabelecendo uma base de processos por atividades. Se as empresas já utilizassem outros métodos baseados em processos ficaria mais simples a implantação do ABC, dependendo do nível de detalhes, mas, geralmente, não é o que acontece.

Outra dificuldade enfrentada no processo é a volumetria, ou seja, os índices físicos de movimento. Em bancos, por exemplo, quando é feito o mapeamento das atividades do caixa, é preciso saber o volume, como quantos cheques o caixa pagou, se foram recebidos, etc. Sendo que a dificuldade aumenta quando se trata de transações feitas via Internet, já que se torna necessária também a apuração dos custos de sistemas e processamento de dados, além dos custos com máquinas, softwares e a computação em geral.

Tudo isso faz com que os custos de implementação sejam altos, visto que é necessário se ter uma base de recursos como mão de obra, estrutura da empresa, equipamentos, entre outros.

Se a implementação fosse na parte administrativa de uma indústria, por exemplo, o processo se daria mais fácil por tratar-se de um setor, o de produção, cujos processos geralmente já são automatizados, onde a estruturação da base de recursos se torna mais simplificada. Já nos bancos, seguindo o exemplo dado

anteriormente, existem diversas áreas como a de controle, de pessoal, de matriz, de processamento de dados, etc. Sendo assim, é preciso obter dados sobre os custos envolvendo todas as áreas, e todas as empresas que eles incorrem, para estruturar a departamentalização.

A departamentalização é feita com base no organograma da empresa, derivando dele os centros de responsabilidade. Estes são como órgãos nos quais a empresa centraliza certas atividades, fazendo com que as despesas que não são da área sejam realocadas nestes centros específicos.

Depois dessa primeira estruturação, é necessário seguir para a contabilidade, para poder fazer a alocação dessas despesas e custos administrativos. Com esses dados já estabelecidos, pode-se criar a base de atividades e a base de processos, introduzindo, então, a metodologia ABC.

O custo de implantação acaba se tornando alto porque, para a base de processos, faz-se necessário o uso de ferramentas e softwares elaborados e com uma manutenção recorrente para a base se manter sempre atualizada. Por isso, não se trata somente da metodologia, se trata também de cuidar dos nuances que surgem nas atividades e na base de volumes, demandando muita manutenção.

Ainda sobre a implantação da metodologia nos bancos, Guiomede nos contou um pouco mais sobre quais suas principais funcionalidades e benefícios, com base na sua experiência com o banco Bradesco. Com o custeio ABC, é possível saber quanto custa um depósito, quanto custa o recebimento de um título, etc., tudo com base nas atividades do caixa de agência. Para isso, é preciso cronometrar o tempo gasto para cada atividade, levando em consideração a curva de aprendizagem e o conceito de capacidade, para saber se ele está usando toda sua capacidade ou não.

Além disso, leva-se em conta também a sazonalidade da agência, os horários de pico e os períodos de maior movimento. Com todas essas informações, é possível identificar se a tarifa cobrada em um pacote de serviços realmente está cobrindo os custos incorridos pelo banco. Foi assim que o Bradesco pôde reestruturar sua tabela de preços, avaliando se a prestação de serviços era viável ou não e, claro, analisando também o mercado.

Com isso, é possível identificar que o principal uso efetivo da metodologia ABC, para fins de tomada de decisão, se encontra na rentabilidade do produto ou serviço, servindo como base para uma educação do empreendedor para evoluir nos seus negócios e subir para outros patamares. Além disso, torna-se possível responder perguntas específicas para cada atividade, como saber se elas agregam ou não valor à empresa, se são necessárias ou não, se podem ser feitas de outra maneira, entre outras perguntas relevantes para a saúde do negócio.

Sobre a eficiência da implantação da metodologia em seus clientes, Guiomede afirma que tudo varia do grau de comprometimento adotado por cada empresa. Por ser uma metodologia muito complexa de se implantar, é preciso que a própria Estratégia treine muito bem seus colaboradores, não só quanto à parte teórica, mas

também quanto às partes operacionais, e que isso seja passado aos funcionários do cliente, que lidarão com a manutenção do método ao longo do tempo.

Sendo assim, conclui-se que é necessário um tempo para ver os resultados da técnica, além de uma equipe bem preparada e estruturada, disposta a manter o nível de qualidade dos processos estabelecidos.

6 CONCLUSÃO

O método de custeio ABC/ABM auxilia na visualização de custos por departamento, retratando os custos de forma funcional. Partindo da Contabilidade Gerencial, esse método busca mostrar os custos atrelados às atividades da empresa, reconhecendo as atribuições das atividades da empresa/instituição ao produto. Dessa forma, o método promove uma agregação de valor. A análise passa a ser por atividades, e pelo valor agregado a cada uma.

A partir da recente utilização do custeio ABC/ABM na década de 80, esse método de custeio permitiu o aprimoramento da geração de valor para as empresas/instituições.

A entrevista com o CEO da Estratege Assessoria Empresarial, Guiomede Guilardi Filho, nos mostra como se dão os processos de implementação do custeio ABC/ABM nas empresas. As vantagens do sistema de custos nas Empresas são muitas, porém, o processo de implementação não se mostrou fácil, pois muitas delas ainda não tinham uma boa estrutura de apuração de custos. A implantação de um sistema de custos mais complexo demanda diversos controles internos, dedicação, e tempo dos funcionários da empresa.

Aplicando por fim o método de custeio, Guiomede conta que puderam ser apurados alguns custos relevantes à empresa, e assim perguntas específicas por atividade da empresa puderam ser respondidas, permitindo uma análise da rentabilidade de um produto ou serviço, o que contribui para a evolução do negócio da empresa. O sistema de custos passa, assim, a atender a demanda gerencial por informações mais oportunas, mas sempre demandando um comprometimento da empresa na manutenção do sistema nela.