SEÇÃO 2

Custeio Baseado em Atividades

CAPÍTULO 7

Custeio Baseado em Atividades — O Que É e de Onde Veio

O custeio baseado em atividades (ABC — Activity Based Costing) tem recebido muita atenção ultimamente na imprensa de negócios, na literatura acadêmica e em seminários. Grande parte dessa atenção tem focalizado exclusivamente o processo de cálculo de custos mais exatos dos produtos. A abordagem da Ernst & Young ao ABC reconhece a importância de custos melhores para os produtos e as técnicas que descrevemos e ilustramos neste livro mostram como usar o ABC para melhorar o cálculo dos custos dos seus produtos. Entretanto, através da experiência adquirida ajudando muitos clientes a conduzir projetos de custeio baseado em atividades, alargamos de forma significativa nossa visão do poder do ABC, para além das determinações de custos. Em todos os capítulos dedicados ao ABC neste livro estaremos comunicando essa visão ampliada.

Nossa exposição do custeio baseado em atividades inclui cinco capítulos:

- O Capítulo 7 delineia a teoria e os princípios do ABC.
- O Capítulo 8 descreve e ilustra a técnica para o desen-

volvimento de custos de processos baseados em atividades.

- O Capítulo 9 descreve e ilustra as técnicas para o desenvolvimento de custos baseados em atividades para produtos, serviços, clientes e outros objetos de custo.
- O Capítulo 10 expõe como usar os resultados do ABC na tomada de decisões gerenciais importantes.
- O Capítulo 11 explica as questões fundamentais que devem ser atacadas na implementação do custeio baseado em atividades.

Antes de iniciarmos, uma observação: embora o ABC seja uma técnica relevante para todo o espectro de setores econômicos, ele tem suas raízes no setor industrial. Ao descrever a evolução dos princípios do ABC, contaremos antes a história do seu "nascimento" no mundo da indústria; a seguir, explicaremos como sua aplicação cresceu em outros setores.

O ABC BASEIA-SE NA ANÁLISE DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO

A análise dos processos do negócio incorpora o conceito em que um negócio é uma série de processos inter-relacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados. O custeio baseado em atividades expressa este conceito e, a esse respeito, desenvolve-o organizando todas as informações de custos por atividades. A crença fundamental por trás desta abordagem ao custeio é que o custo é *causado* e as suas causas podem ser gerenciadas. Quanto mais perto se chega de relacionar os custos às suas causas, mais úteis serão as informações contábeis para orientar as decisões gerenciais da empresa. Ao implementar este conceito, você verá uma forte integração entre a análise do processo do negócio e o custeio baseado em atividades.

Os capítulos dedicados à análise do processo do negócio

neste livro mostraram como desenvolver modelos de atividades usando-se a contagem de empregados (por exemplo) para indicar os recursos necessários às várias atividades do negócio. Os capítulos seguintes, dedicados ao custeio baseado em atividades, irão mostrar como determinar os custos das atividades usando a técnica do *custeio de processos baseado em atividades*. Mostraremos então como usar os resultados desse custeio para:

- Calcular melhores custos para produtos e outros objetos de custo;
- Apoiar os esforços de redução de custos; e
- Apoiar os esforços de aperfeiçoamento do processo do negócio.

O uso de uma técnica como alicerce para a outra continua, à medida que passamos para outras seções do TCM. Na seção do livro dedicada ao aperfeiçoamento contínuo, por exemplo, mostraremos como usar os resultados da análise do processo do negócio e do custeio baseado em atividades para:

- Apoiar melhores medições do desempenho;
- Desenvolver melhores técnicas para a avaliação de propostas de investimentos em novos ativos fixos;
- Estender os aperfeiçoamentos no custeio de produtos através do custeio por ciclo de vida e do custeio por metas; e
- Avaliar as realizações e oportunidades da empresa em seu programa de qualidade.

DIVERSIDADE-COMPLEXIDADE: A RAIZ DO ATUAL PROBLEMA DE CUSTEIO

Muitos problemas, no ambiente de custeio de hoje, se originam do alto nível de diversidade e variedade nos atuais pro-

dutos e processos. Poucas empresas operam pelo modelo de Henry Ford — "Qualquer cor, desde que seja preta". Rara é a empresa que tem um alto nível de estabilidade em suas operações ou processos.

Se não houvesse a variedade de produtos, o ambiente do negócio seria simples. Uma linha de produção poderia ser um ajuste fino para prover um fluxo contínuo de um só produto. Seria necessário apenas um mínimo de pessoal para prover serviços de apoio a esse ambiente. Não seria necessário pessoal para planejamento de produção. Em essência, a única decisão necessária ao planejamento de produção seria a fixação do número de horas de trabalho da fábrica. Apressar ou reprogramar um pedido não teria significado. Não haveria preparações nem conversões. Não seria necessário interromper longas e eficientes corridas de produção para acomodar um pequeno pedido. A produção poderia ocorrer a uma velocidade tão constante, que haveria menos oportunidades para os produtos sofrerem danos em seu percurso pela fábrica.

Em um mundo como esse, você poderia fazer o custeio de produtos literalmente no verso de um envelope. Você apenas dividiria os custos totais de produção pelo volume total de produção, para calcular o custo unitário. A técnica seria a mesma, quer a fábrica fosse de mão-de-obra intensiva ou altamente automatizada. Em qualquer dos casos, todos os custos ocorreriam com a finalidade de se produzir um único resultado. A distinção entre mão-de-obra direta e indireta não teria significado.

Analogamente, se uma fábrica não tivesse variações em seus processos, sua simplicidade seria enorme. As máquinas não se quebrariam. Não ocorreriam gargalos. Toda a produção seria perfeita. Os materiais não chegariam com atraso. Melhor ainda, não haveria necessidade de grande número de funcionários e dos sistemas complexos atualmente existentes para lidar com as constantes interrupções.

Mas esse ambiente de produto único e processos estáveis não tem qualquer semelhança com a realidade na maioria dos

negócios de hoje. O ambiente de produtos múltiplos e processos variáveis faz com que a maior parte das empresas necessite de extensos serviços de apoio, simplesmente para manter tudo coordenado. Por sua vez, esses serviços de apoio exigem muito tempo e atenção gerencial. Se os produtos em si são complexos — com grande número de componentes e muitos níveis de matérias-primas, componentes e submontagens — então a fábrica e seu pessoal de apoio podem chegar a um nível elevado de complexidade. Tal complexidade geralmente é custosa e está no cerne de muitos problemas de custos indiretos.

A "FÁBRICA OCULTA"

Jeffrey Miller e Thomas Vollmann, pesquisadores da Boston University, forneceram um conceito realmente inovador daquilo que posteriormente veio a ser o custeio baseado em atividades. Em um artigo intitulado "A Fábrica Oculta" (*Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1985), Miller e Vollmann trataram da pergunta "O que causa os custos indiretos?" Na ocasião em que o artigo foi publicado, os gerentes de produção estavam lutando com a questão dos custos indiretos. Na verdade, o problema de "custos indiretos altos e crescentes" só ficava atrás da qualidade como preocupação principal dos executivos.* Os gerentes tinham visões muito mais claras a respeito de como solucionar seus problemas de qualidade do que de como resolver seus problemas de custos indiretos. "A Fábrica Oculta" foi a primeira tentativa importante de conceituar as causas dos custos indiretos no moderno ambiente de fabricação.

Miller e Vollmann articularam três temas importantes, que influenciaram a futura direção da gestão dos custos. Em primeiro lugar, o problema dos custos indiretos não é um fenô-

*Veja o *Summary Report* da North American Manufacturing Futures Survey, Boston University, Manufacturing Roundtable, 1983, 1984, 1985.

meno cíclico. As pesquisas mostraram que esses custos vêm subindo na indústria norte-americana (em termos absolutos e relativos) há mais de cem anos. A dinâmica das fábricas modernas indicava que essa tendência certamente continuaria. Em termos relativos, os custos indiretos substituem a mão-de-obra direta à medida que aumenta o ritmo da automação. Em termos absolutos, os custos de apoio estão aumentando. Esses problemas não são passageiros. Se simplesmente os ignorarmos, eles não desaparecerão.

Segundo, Miller e Vollmann chegaram a um significativo entendimento a respeito das causas dos custos indiretos. "Para os gerentes", escreveram eles, "a etapa crítica no controle dos custos indiretos está no desenvolvimento de um modelo que relacione esses custos às forças por trás deles." Então, em duas frases, os autores criaram uma visão a respeito de como gerentes e contadores poderiam ver os custos indiretos: "As unidades de produtos determinam a mão-de-obra direta e os insumos materiais no real chão da fábrica mesmo, em que pensamos quando imaginamos uma fábrica. Mas na 'fábrica oculta', onde se acumula o grosso dos custos indiretos de fabricação, a verdadeira força motriz provém de transações e não de produtos físicos."

Em uma de suas palestras, os autores se referiram tanto à "fábrica visível", onde as pessoas pegavam matérias-primas e as convertiam em produtos acabados, como à "fábrica oculta", onde as pessoas punham e tiravam números de computadores o dia inteiro. O trabalho da fábrica oculta é, em essência, sem valor agregado.

A seguir, Miller e Vollmann definiram quatro categorias de transações que respondem por grande parte dos custos indiretos em uma organização de fabricação. Essas categorias são:

- *Transações logísticas* que encomendam, executam e confirmam os materiais de um local para outro.
- *Transações de equilíbrio* que garantem que os suprimentos de materiais, mão-de-obra e capacidade sejam iguais à demanda.
- *Transações de qualidade* que vão muito além daquilo que consideramos normalmente como sendo controle de qualidade, engenharia indireta e aprovisionamento. (Elas incluem a identificação e comunicação de especificações, a garantia de que outras transações ocorreram como deveriam e o desenvolvimento e registro de dados relevantes.)
- *Transações de mudanças*, que atualizam sistemas básicos de informações sobre a fabricação para acomodar mudanças em projetos de engenharia, programações, roteiros, padrões, especificações e relações de materiais.

Finalmente, Miller e Vollmann descreveram três grandes abordagens gerais para a gerência mais eficaz dos custos indiretos:

- Analisar quais transações são necessárias e aperfeiçoar os métodos usados para executá-las;
- Aumentar a estabilidade das operações; e
- Basear-se na automação e na integração de sistemas.

O artigo de Miller e Vollmann termina com uma importante mensagem:

> Os gerentes de produção precisarão olhar além das convenções contábeis para analisar e classificar os custos de uma forma que tenha significado funcional. Acreditamos que a resposta não está apenas na invenção de novos sistemas contábeis. Este é um problema que os contadores, caso possam, devem solucionar; se o fizerem, isso certamente ajudará. Mas nenhuma mágica contábil fará com que gerentes evitem uma das necessidades es-

tratégicas do futuro: compreender como gerenciar a fábrica oculta.

EXPERIMENTOS INICIAIS COM O "CUSTEIO BASEADO EM TRANSAÇÕES"

Os conceitos incorporados na "fábrica oculta", tornaram-se a base para o desenvolvimento das técnicas contábeis hoje conhecidas como custeio baseado em atividades. Com essa nova ênfase em "transações" como causa de custos indiretos, três idéias chamaram a atenção dos pesquisadores de contabilidade de custos.

Em primeiro lugar, grandes volumes de custos indiretos estavam sendo alocados a produtos com base em seu conteúdo de mão-de-obra direta, vendas, número de unidades produzidas ou alguma outra medida de volume. Se, na verdade, os custos indiretos variassem de acordo com alguma outra variável, que não o volume (como sugeriam as pesquisas de Miller e Vollmann), então os custos de produto que os fabricantes estavam calculando poderiam estar seriamente errados.

A segunda idéia era a de que, se as transações causavam custos indiretos, os gerentes poderiam alocá-los a produtos de uma forma que refletisse a demanda relativa de produtos individuais para todos os diferentes tipos de transações.

A terceira idéia era a que, como os sistemas de processamento baseados em computador executavam grande parte do trabalho na "fábrica oculta", os arquivos desses sistemas continham dados que os analistas poderiam usar para alocar os custos das transações aos produtos.

Pesquisadores da Harvard Business School dirigiram os primeiros estudos de casos que refletem conceitos da "fábrica oculta" para alocar custos a produtos através dos dados de transações. Os resultados desses primeiros estudos foram

chocantes. Eles identificaram muitos produtos cujos custos excediam em muito seus preços de venda. Também mostraram importantes produtos de alto volume cujos custos eram significativamente menores do que se pensava.*

Esses primeiros estudos de casos revelaram o impacto estratégico das imprecisões no custeio. Se os custos estão errados, então todas as decisões a respeito de preços, *mix* de produtos e promoções podem estar solapando a lucratividade a longo prazo. As empresas podem estar chegando exatamente a conclusões erradas nas decisões de fazer ou comprar; seus programas de *marketing* podem estar promovendo produtos com margens negativas e deixando de promover produtos com margens positivas; seus planos táticos podem estar baseados em suposições erradas a respeito da lucratividade relativa dos seus clientes.

O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES DECOLA

O nome desta nova técnica contábil mudou rapidamente de "custeio baseado em transações" para "custeio estratégico de produtos", fixando-se, finalmente, em "custeio baseado em atividades". Seja qual for o nome, os resultados dos trabalhos iniciais chamaram a atenção dos executivos no EVA e Europa e produziram grandes manchetes: "Os Executivos Não Têm Idéia de Quanto Custam Seus Produtos. Não Sabem Onde Estão Ganhando ou Perdendo Dinheiro." Esses problemas não existiam apenas no papel, eram também problemas reais com os quais os gerentes de fato se relacionavam. O que talvez tenha sido mais importante foi o fato de os inovadores da contabilidade começarem a propor soluções consideradas razoáveis pelos gerentes.

Não é difícil imaginar o que aconteceu a seguir. Tantas

*R. Cooper e R. Kaplan, "How Product Costing Distorts Product Costs", Management Accounting, abril de 1988.

pessoas pularam para o vagão do ABC que ele entrou em moda quase que da noite para o dia. O custeio baseado em atividades tornou-se um tema popular entre contadores e gerentes de operações, promotores de seminários e criadores de *software*. (Chegamos a receber camisetas em um seminário que anunciavam "Contabilidade de Custos — É Fácil Como ABC".) O ABC foi promovido com eloqüência como a nova contabilidade de custos no final dos anos 80 e início dos 90.

Estes comentários não pretendem depreciar o trabalho dos primeiros pesquisadores e implementadores! Na verdade, devemos muitos agradecimentos às pessoas que desenvolveram, experimentaram e publicaram os resultados de seus trabalhos iniciais. Nós nos orgulhamos de ter participado deste esforço e estamos gratos aos clientes com os quais trabalhamos ombro a ombro nos primeiros projetos de ABC. Fazemos estes comentários simplesmente para dar perspectiva ao atual estado de coisas.

A partir de 1988, os profissionais de contabilidade fizeram muitos trabalhos sob o nome de "custeio baseado em atividades". Alguns se mostraram frutíferos e outros não. Alguns chegaram a tomar direções que consideramos errôneas. Em particular, achamos que, embora o custeio dos produtos seja importante, a preocupação com ele ofuscou o poder do ABC para ajudar você a reduzir de fato os custos indiretos e a gerenciar sua empresa de forma mais eficaz. (Você realmente pode realizar esses dois objetivos em um projeto de ABC, mas somente se conduzi-lo com essa intenção.) Além disso, acreditamos que o ABC tornou-se um termo tão popular que hoje é importante separar a substância do exagero; só então as empresas poderão se beneficiar com as experiências realmente significantes dos projetos de ABC conduzidos até agora.

ABC: LANÇANDO LUZ SOBRE A "ECONOMIA DOS CUSTOS INDIRETOS"

Um dos mais importantes benefícios do custeio baseado em atividades é o foco que ele dá aos esforços da empresa para melhorar seu desempenho, através da estimativa dos custos para as principais causas de custos. Os gerentes podem usar essas estimativas para definir prioridades e monitorar os esforços de aperfeiçoamento, bem como custear os produtos. Quando você conhece o custo de certas causas de custos indiretos, pode tomar decisões melhores a respeito de quais problemas devem ser enfrentados primeiro. Programas de melhoria da qualidade chamam e prendem à atenção da alta gerência quando os custos da má qualidade se tornam conhecidos. Da mesma forma, os programas de simplificação chamam à atenção da alta gerência quando os executivos tomam conhecimento dos custos da diversidade e da complexidade.

Um bom exemplo do tipo de custo oculto que o ABC pode ajudar a expor é a "proliferação de peças". Quando um produto é projetado com muitos componentes, ou quando um novo componente é projetado apesar daquele já existente ser suficiente, novas peças precisam ser acrescentadas aos requisitos de apoio para a fábrica. O Quadro 7-1 mostra uma lista parcial do "trabalho indireto" necessário à criação e ao apoio de uma peça. A proliferação de serviços é igualmente problemática, planos de seguros com muitas opções, opções de pacotes de *software* e serviços de saúde, para citar somente uns poucos.

Os gerentes de operações dentro de uma empresa podem ter sabido durante anos que quanto maior o número de peças que tinham que gerenciar, mais exigente ficava seu trabalho. Porém, depois de usar técnicas de ABC para estimar o custo real da adição e manutenção de uma nova peça, os gerentes de operações estão equipados para obter o apoio organizacional de que necessitam para resolver o problema. Não é de se sur-

Engenharia
- Requisitos do projeto
- Esboço detalhado
- Verificação
- Armazenagem de Documentos
- Desenvolvimento da lista de materiais
- Planejamento de processos
- Desenvolvimento do percurso
- Projeto de ferramentas e dispositivos
- Fabricação ou compra das ferramentas e dispositivos
- Processamento dos pedidos de mudança na engenharia

Aquisição de Insumos
- Busca de fornecedores
- Validação/garantia de qualidade
- Pedir
- Apressar
- Fixar custo padrão
- Analisar variações

Recebimento
- Recebimento
- Verificação de peças
- Contagem/Verificação
- Comparação com pedido de compra

Inspeção na Chegada
- Inspeção
- Documentação de ocorrência "fora da especificação"
- Tomar providências a respeito dessas ocorrências

Manuseio de Materiais
- Levar materiais até o estoque ou ao ponto de uso
- Documentar a movimentação

Depósitos
- Recebimento
- Contagem do ciclo
- Entrega
- Recebimento/processamento de devoluções

Controle da Programação/ Estoques
- Desenvolvimento de informações de controle de sobre Itens
- Análise dos requisitos de estoque
- Análise de problemas de rejeições/lentidão/obsolescência
- Controle do balanço do inventário permanente
- Planejamento de reposições
- Programação
- Geração de ordens de serviço ou pedidos de compra

Programação Mestra
- Previsão de pedidos de vendas
- Cálculo da demanda de componentes

Produção
- Ajuste do equipamento de produção
- Treinamento
- Ferramentaria

Sistemas de Informação
- Armazenamento de dados
- Processamento de dados
- Manutenção de históricos

Quadro 7-1. Atividades necessárias para apoiar uma peça.

preender que os fabricantes tenham estimado que o custo administrativo anual de cada peça seja de dez mil dólares ou mais.

Outras causas importantes de complexidade que o ABC pode ajudar a expor incluem:

- Arranjo físico de operações;
- Configuração da listagem de materiais;
- Aquisição de materiais com longos prazos de entrega; e
- Instabilidade de processos.

Quando as empresas começaram a explorar a idéia de que as transações podiam causar custos — ou, pelo menos, que os custos indiretos tinham forte correlação com o número de transações — os gerentes identificaram muitos exemplos. O Quadro 7-2 mostra os candidatos que foram identificados co-

- Número de transações de mão-de-obra
- Numero de movimentações de materiais
- Número de números totais de peças
- Número de peças recebidas
- Número de peças em um produto médio
- Número de produtos
- Número médio de opções
- Número de mudanças de programação
- Número de acessórios
- Número de fornecedores
- Número de unidades refugadas
- Número de comunicações de mudanças na engenharia
- Número de mudanças no processo
- Número de unidades reprocessadas
- Número de funcionários diretos
- Número de novas peças introduzidas

Quadro 7-2. Causas potenciais de custo.*

*Robert D. McIlhattan, "How Cost Management Systems Can Support the JIT Philosophy", *Management Accounting*, setembro de 1987, p. 22.

mo "causas potenciais de custos". Uma lista como essa é muito útil para começar a pensar em custos indiretos.

Uma lista como essa, porém, pode ser interpretada de duas maneiras. Por um lado, pode ser o ponto de partida para a identificação das "causas básicas" dos custos indiretos. Por outro, pode ser usada exclusivamente para ligar os custos aos produtos. Tome, por exemplo, os custos indiretos associados ao manuseio de materiais. Superficialmente, parece lógico usar o "número de transações de movimentação" como base para a alocação dos custos de manuseio de materiais aos produtos, isto é, se o custeio dos produtos for o seu único objetivo. Entretanto, se o controle e a redução de custos indiretos é um de seus objetivos, é preciso realmente olhar abaixo da superfície para investigar por que são necessárias tantas movimentações de materiais.

Quando trabalhávamos com um cliente que estava analisando os custos de manuseio de materiais, ele identificou duas "causas básicas" diferentes para o alto volume de manuseio. Na área de fabricação, o próprio arranjo da fábrica parecia ser o maior culpado. Essa parte estava organizada em grupos de equipamentos semelhantes. As peças literalmente viajavam num vaivém de quilômetros e quilômetros para serem processadas pelas diferentes funções de usinagem. Na área de montagem da fábrica, o grande número de componentes e a complexidade do projeto do produto final exigiam que este fosse identificado como "causa básica" do alto custo de manuseio. O cliente decidiu tratar o "número de movimentações" como sintoma e não causa de um problema de custos indiretos. Essa decisão refletiu-se na maneira pela qual o cliente decidiu:

1. alocar os custos indiretos ao produto;
2. dar prioridade aos projetos de aperfeiçoamento; e
3. desenvolver novos indicadores de desempenho.

Esta história ilustra três elementos centrais da abordagem da Ernst & Young ao custeio baseado em atividades. Em primeiro lugar, os importantes benefícios do ABC dependem da equipe do projeto em compreender de fato a dinâmica daquilo que causa os custos indiretos na empresa. A análise do processo do negócio é a principal técnica para a obtenção desses conhecimentos. Uma vez que a equipe tenha desenvolvido esses conhecimentos, poderá usá-los como base para todos os tipos de aperfeiçoamentos contábeis, como, por exemplo, custeio de processo e de produtos e medições de desempenho. Sem essa compreensão, uma equipe de projeto de ABC pouco pode fazer além de mexer com os números de um lado para outro.

O segundo ponto ilustrado nesta história é igualmente importante. Um projeto de ABC não pode ser conduzido com sucesso como um projeto contábil de "sala dos fundos". Um projeto de ABC é um dos melhores veículos possíveis para fazer com que o pessoal de operações conheça as disciplinas e desafios do pessoal da contabilidade e vice-versa. Nenhum grupo trabalhando sozinho possui todos os conhecimentos e qualificações necessários à realização de alguma coisa significativa no projeto. Além disso, uma vez concluída a parte analítica do projeto, é necessária uma ampla base de apoio para transformar os resultados da análise em planos de ação empresariais de sucesso. Tenha em mente, também, que somente depois da implementação dos planos de ação é que a organização pode auferir os lucros do custeio baseado em atividades.

O terceiro ponto a notar é que uma abordagem de ABC é muito mais uma questão de mentalidade do que de *software*. Uma abordagem que privilegia a compreensão da dinâmica dos custos será muito mais valiosa para você do que o próprio "sistema".

UM RESUMO GLOBAL DA TÉCNICA DE ABC

O custeio baseado em atividades ocorre em duas fases principais. Primeiro você determina os custos das atividades

importantes. A seguir, aloca os custos das atividades aos produtos ou a outros "objetos" de interesse, tais como clientes ou serviços. Chamamos esta primeira fase de *custeio de processo baseado em atividades* e a segunda fase de *custeio de produtos baseado em atividades* (ou, mais precisamente, *custeio de objetos baseado em atividades*). Usamos a expressão "custeio baseado em atividades" quando nos referimos de forma genérica a este processo.

Como já foi mencionado, o custeio de processo baseado em atividades serve a duas finalidades. Em primeiro lugar, revela os custos das atividades identificadas na análise de processos. Em segundo, é um passo intermediário, necessário, ao cálculo de custos de objetos baseado em atividades. O custeio de processo baseado em atividades é uma ligação importante entre o aumento da exatidão do seu custeio e a melhoria do desempenho da sua empresa.

O objetivo principal desta técnica de custeio é alocar custos que reflitam ou "espelhem" a dinâmica física da empresa. Uma frase muito usada para descrever o conceito subjacente do ABC é que "os recursos da empresa são consumidos na condução de atividades e estas são executadas a serviço dos produtos". O custeio baseado em atividades procura manifestar essa dinâmica de dois estágios. Como vimos no capítulo que descreve a análise do processo do negócio, as atividades também fornecem a chave para a análise e o aperfeiçoamento dos processos da empresa.

Para alcançar essa meta de ter o processo de custeio que espelhe a dinâmica física, o ABC utiliza uma hierarquia de técnicas. Essa hierarquia aplica-se tanto ao custeio de processos como de objetos. A primeira preferência para se alocar custos é a "alocação direta". Por exemplo, se a única finalidade de um equipamento é a de fazer um determinado produto, então os custos a ele relacionados devem ser alocados diretamente a esse produto. Ou, se um funcionário dedica-se somente a um determinado tipo de empréstimo, todos os custos a ele associados devem ser alocados a esse tipo de empréstimo. Esses custos não devem ser atribuídos através de nenhuma forma de alocação. Se a cobrança direta não for possível, então a segunda preferência é atribuir o custo com base em um critério que indique o nível do serviço prestado, como o número de transações. A técnica de "último recurso" é a alocação baseada em volume.*

O ABC É APLICÁVEL A EMPREENDIMENTOS NÃO-INDUSTRIAIS?

O custeio baseado em atividades é tão aplicável a organizações de serviços quanto a indústrias. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios como à determinação dos custos de produtos manufaturados. Tanto nas organizações de serviços como nas industriais, o problema é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas. Dispor de boas informações a respeito dos custos de processos, produtos, serviços, clientes e canais de distribuição é crítico para os gerentes que tomam essas decisões.

Na prática, a resposta não é tão universal. Por um lado, o custeio de processos baseado em atividades tem sido igualmente bem-sucedido em ambientes industriais ou não. Porém, no que diz respeito a levar os custos do nível de processo para o de serviços, clientes e outros objetos, alguns negócios mostraram-se mais sensíveis à técnica do que outros. A questão-chave é se existem ou não dados que possam ser usados para seguir o curso dos custos das atividades até esses outros objetos. Nos ambientes industriais complexos, as equipes de projetos normalmente podem obter muitos dados para usar na alocação dos custos de atividades aos produtos. Na verda-

*Para uma exposição mais detalhada desta hierarquia, veja Michael R. Ostrenga, "Activities: The Focal Point of Total Cost Management", *em Management Accounting*, fevereiro de 1990.

de, seu desafio é, muitas vezes, garantir que o nível de detalhamento em seu custeio de produtos não se torne excessivamente complexo. Em ambientes não-industriais, ou no custeio de objetos que não sejam produtos, a disponibilidade de dados varia amplamente de uma organização para outra. Depois de ilustrarmos como funciona a técnica, iremos rever as questões para ambientes não-industriais.

Comecemos explorando o ABC em ação.