

## CAPÍTULO 10

# Usando as Informações do ABC

As empresas normalmente investem em projetos de ABC porque seus responsáveis acreditam, intuitivamente, que os custos que usam na tomada de decisões importantes ou são seriamente inexatos ou inteiramente inexistentes. As descobertas do projeto de ABC, em geral, confirmam a crença de que a distorção não só está presente mas é, em alguns casos, muito pior do que a esperada.

Uma vez concluídos os seus cálculos, você deve voltar a atenção para decisões importantes e como as novas informações de custos podem afetá-las. A pergunta crítica é: "Como uso os resultados de nossa perspectiva de ABC para melhorar o desempenho da empresa?" Tenha em mente que você precisará agir para reduzir seus custos totais e/ou elevar sua receita total, antes que o projeto de ABC tenha algum efeito sobre seus lucros.

A reação imediata de muitas pessoas às descobertas do ABC é de concentrar-se nos produtos, serviços ou clientes aparentemente menos lucrativos e investigar maneiras de remediar esses problemas. Embora seja prudente agir a curto prazo para enfrentar as situações mais graves, não limite seu plano

de ação a esses problemas. Usadas de forma inteligente, as descobertas do ABC podem orientar uma ampla variedade de ações, de decisões a curto prazo a respeito de preços ou promoções, até decisões importantes a respeito da infra-estrutura da sua organização. A seguir, uma amostra das maneiras para você utilizar os resultados de sua análise ABC.

### UM LEMBRETE CONCEITUAL

Os custos ABC são montados com o objetivo de mostrar as demandas financeiras "reais" de um produto, serviço ou cliente postas sobre os recursos de uma organização. Por exemplo, em uma companhia de seguros, a análise ABC pode mostrar que as comunicações com os detentores de um determinado tipo de apólice custam 1 dólar. Esse valor pode incluir custos de pessoal e de ocupação, depreciação de equipamentos e serviços de computador e todos os outros custos associados com a prestação do serviço. Os custos são alocados da atividade para o tipo de apólice de forma a refletir a quantidade de comunicações com o segurado exigidas por essa apólice em relação a todos os outros tipos de apólices.

Em quase todos os casos, os custos ABC precisam ser interpretados como custos médios e a longo prazo. Raramente devem ser interpretados como custos que variam com o volume a curto prazo.

É apropriado usar os custos ABC para:

1. compreender o que causa custos em sua empresa; e
2. avaliar a lucratividade relativa de serviços, processos, produtos, clientes e assim por diante.

Também é apropriado usá-los para determinar as áreas mais necessitadas de melhorias em sua empresa. Entretanto, se você começar a usar os custos ABC para mudar os produtos e serviços que oferece com a intenção de reduzir seus cus-

tos indiretos globais, precisará desenvolver um plano associado para garantir que as reduções na demanda por atividades indiretas realmente ocorram e que os recursos atualmente usados para prover essas atividades sejam redistribuídos. Sem esse plano, é pouco provável que as ações tomadas em resposta às descobertas do ABC tenham o efeito positivo que você busca sobre a lucratividade.

## DECISÕES DIRETAS

O uso mais corrente das informações ABC é para ajudar uma empresa a tomar decisões a respeito dos produtos e serviços que oferece e dos mercados e clientes aos quais atende. Às vezes há um componente elemento de ovo-e-galinha nas análises ABC e nas decisões que elas apóiam. Em muitos casos, uma organização conduz um projeto de ABC como base para tomar uma decisão específica. Em outros casos, a organização realiza uma análise ABC porque está convencida de que seus custos correntes estão seriamente errados e, portanto, uma das suas metas para o projeto de ABC é analisar os resultados e determinar quais decisões deve mudar.

Um exemplo típico do primeiro caso envolveu um cliente que fabricava duas categorias do mesmo produto. A empresa fazia seu produto de categoria industrial com uma matéria-prima mais durável e calibrava-o segundo tolerâncias mais estritas do que aquelas usadas para o produto de uso doméstico. O custo padrão do produto industrial era consideravelmente mais alto que o custo padrão do produto de uso doméstico. Entretanto, o responsável pelo projeto suspeitava que os custos dos dois produtos seria muito próximo, caso os custos indiretos fossem calculados em uma base mais causal. O projeto de ABC confirmou essa suspeita. Com base em seus resultados, a empresa decidiu deixar de fazer o produto para uso doméstico e vender o produto industrial em ambos os mercados.

Outro exemplo típico foi um cliente que realizou uma aná-

lise de ABC em apoio a uma iniciativa de planejamento estratégico. O ABC foi usado para examinar os custos de atendimento de diferentes grupos de clientes. O estudo ajudou a gerência a identificar segmentos lucrativos de negócios; o setor de *marketing* então usou os resultados para desenvolver programas de vendas mais focalizados em diferentes grupos de clientes.

Quer seja ou não conduzido com uma decisão específica em mente, todo projeto de ABC que temos visto tem produzido resultados que virtualmente exigiam atenção da gerência. É comum, por exemplo, a descoberta de um punhado de produtos ou serviços que custam muito mais que seus preços de venda. Nesse caso, você deve perguntar primeiro se pode se dar ao luxo de oferecer o produto ou serviço. As possíveis perguntas a considerar incluem:

- Posso deixar de oferecer este serviço ou produto?
- Posso subir seu preço de venda?
- Estou fazendo alguma coisa para promover ativamente este produto ou serviço?
- Mesmo que eu tenha que oferecer o produto ou serviço, seria possível subcontratá-lo?
- Será possível reduzir custos que não agregam valor suficientes para tornar lucrativo o produto ou serviço?

Uma vez identificadas as questões que exigem atenção imediata, é importante começar a incorporar as informações do ABC às decisões a prazo mais longo.

## USANDO O ABC PARA PLANEJAMENTO E ANÁLISE FINANCEIRA

Além de apoiar decisões específicas, os custos baseados em atividades (particularmente os custos de processos e os índices de custeio de atividades) podem ser usados para ajudar

uma empresa a modelar suas operações, analisar mudanças propostas e fortalecer sua base de responsabilidade gerencial. A seguir estão alguns exemplos de maneiras pelas quais clientes têm usado seus resultados de ABC.

### **Custeando o Efeito de Mudanças Operacionais**

Um banco usou a metodologia de custeio de processos baseado em atividades para demonstrar o efeito do programa de redução do tempo de ciclo no qual seus funcionários estavam envolvidos. Ao longo do tempo, as economias operacionais diretamente atribuíveis ao programa foram tremendas. Devido à abordagem de ABC, essas economias tornaram-se mensuráveis pela primeira vez.

### **Simulação de Aperfeiçoamentos em Processos**

Um fabricante de estruturas para aviões usou as informações do ABC para simular o efeito de mudanças em processos. A empresa usou um modelo de custo de processo baseado em atividades para documentar o processo "como é". A seguir, foram incorporadas as mudanças propostas ao processo e nos níveis projetados de atividades, para se criar um modelo "como poderia ser". O modelo foi então usado para projetar os efeitos financeiros dos aperfeiçoamentos propostos.

### **Justificação de Investimentos**

Um centro de processamento de serviços financeiros sentia-se frustrado em virtude de sua incapacidade para atingir os limites mínimos de retorno sobre o investimento para adquirir novos equipamentos necessários à consecução de suas metas estratégicas. Utilizando o ABC para modelar o custo de 1) mudar o processo; 2) eliminar as causas de gargalos; e 3) reduzir outros custos que não agregam valor, o cliente conseguiu desenvolver uma estrutura para avaliar a mudança

que espelhava a verdadeira dinâmica de custo dentro do negócio.

### **Alocação de Capital de Giro**

Várias divisões de uma grande companhia de seguros usaram conceitos de ABC e de BPA para determinar como cada área de processo deveria ser cobrada de um custo de capital. A BPA enfocou maneiras para reduzir as necessidades de capital de giro.

### **Justificação da Padronização de Peças**

Uma empresa de eletrônica sofreu um choque quando usou o ABC para calcular o custo de manutenção de uma peça em seu sistema de estoques. Como em muitas empresas orientadas para engenharia, a proliferação de números de peças era comum. As descobertas do ABC fizeram com que essa empresa iniciasse imediatamente um programa de padronização de números de peças. Ela também desenvolveu uma medida de desempenho na "modificação do comportamento". Essa nova medida era baseada no número e na porcentagem de peças comuns (comparadas com as peças únicas) usadas nos projetos.

### **O PAPEL DO ABC EM SEU PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA**

Um dos usos mais importantes das informações do ABC é o foco que podem dar aos programas de melhoria contínua. As análises ABC, especialmente quando acopladas a análises do processo do negócio e à identificação de causas básicas, podem ajudá-lo a fixar prioridades e monitorar o progresso dos esforços de melhoria.

Através da agregação do custo de todas as atividades que

têm a mesma causa básica, você pode ver facilmente quais questões operacionais são mais importantes para que a empresa examine. Você pode descobrir, por exemplo, que o fator que causa o maior montante de custo sem valor agregado é o número de peças que precisa projetar, fazer ou comprar, comercializar e apoiar. Ou você pode descobrir que um enorme volume de custo sem valor agregado é causado pelo arranjo físico das instalações ou por erros em informações fundamentais, ou pela alta variação na qualidade de um determinado resultado. Você também verá os impactos relativos que as atividades sem valor agregado têm sobre a lucratividade de produtos, serviços e/ou clientes específicos.

Estas informações não lhe dizem como corrigir um problema ou como fazer melhoramentos operacionais. Mas elas acrescentam a estrutura e a relatividade necessárias à fixação de prioridades e metas para áreas específicas. Mais importante, quando você usar o ABC dentro da estrutura de Gestão Total dos Custos, saberá onde estão suas oportunidades mais promissoras e mais importantes. As informações do ABC voltam à cena quando você monitora os resultados dos seus esforços de aperfeiçoamento. Você espera ver reduções no custo das atividades quando visa a correção de causas básicas específicas. E espera ver essas reduções refletidas no custo de produtos e serviços específicos.

As informações do ABC podem ajudar a justificar decisões que teriam sido impensáveis sem a ênfase nos custos indiretos. Um dos lugares mais óbvios para se testemunhar uma decisão “guiada pelos custos indiretos” está na embalagem de *software* comercial para computadores pessoais. Ao invés de planejar, produzir e distribuir produtos separados para discos de tamanhos diferentes, os fabricantes freqüentemente incluem dois conjuntos de discos na embalagem, um de discos de 3-1/2 “e outro 5-1/4”. O custo do material extra é mais que compensado pelas economias em custos indiretos.

Uma das áreas mais frutíferas para aperfeiçoamento contínuo em organizações industriais está na colaboração entre

especialistas de engenharia e de produção, quando tomam decisões conjuntas a respeito de projetos de produtos e processos. O objetivo é chamado *projeto para fabricabilidade*, ou PPF. O PPF manifesta a crença de que “a engenharia de projeto é o ponto de alavancagem mais importante para se fazer aperfeiçoamentos e que, se os engenheiros de projetos entendessem realmente as implicações práticas da fabricação dos produtos que projetam, eles os projetariam de forma diferente”. Da mesma forma, os resultados de uma análise ABC podem ser fornecidos às equipes de engenharia de projeto para capacitá-las a *projetar para a lucratividade*. De fato, este uso das descobertas do ABC manifesta a crença de que “se os engenheiros de projeto entendessem realmente as implicações das suas decisões sobre engenharia de projeto nos custos indiretos, eles poderiam projetar produtos que exigissem menos apoio de custos indiretos”.

Se o escopo do seu projeto for amplo o suficiente para permitir que você generalize a respeito da proporção entre custos com e sem valor agregado, uma forma eficaz para manter o apoio da alta gerência para o programa de aperfeiçoamento contínuo é colocar a receita operacional da empresa em termos de ABC. O Quadro 10-1 ilustra um exemplo dessa colocação. Uma vez estimada a magnitude da oportunidade de melhoramentos, a alta gerência dificilmente esquece a mensagem.

## O ABC EM DECISÕES “TUDO PARA TODOS”

As situações nas quais os custos têm maior probabilidade de apresentar sérias distorções são aquelas em que uma organização está tentando ser “tudo para todos”, como quando:

- O pessoal de serviços executa uma combinação de trabalhos altamente estruturados e altamente desestruturados.

Demonstração em US\$ pelo ABC de lucro Receita Operacional  
Ano Terminando em 31 de dezembro de 19XX

<b>RECEITA</b>			<b>\$ 2.331</b>
<b>CUSTO DE VENDAS COM VALOR AGREGADO</b>			
Materiais	\$ 364		
Conversão	516	880	
<b>MARGEM BRUTA COM ADIÇÃO REAL DE VALOR</b>			<b>\$ 1.451</b>
<b>CUSTOS DO NEGÓCIO COM REAL VALOR AGREGADO</b>			
Marketing	\$ 232		
Distribuição	349		
Administrativos	120		
Pesquisa & Desenvolvimento	30	731	
<b>LUCRO OPERACIONAL COM VALOR AGREGADO</b>			<b>\$ 720</b>
<b>CUSTOS SEM VALOR AGREGADO</b>			
Produção: Desperdício/Reprocessamento/Falhas	132		
Marketing: Desperdício/Reprocessamento/Falhas	41		
Distribuição: Desperd./Reprocess./Falhas	62		
Administração: Desperd./Reprocess./Falhas	30		
Pesquisa & Desenvolvimento: Desperd./Reproc.	8		
Custos de Excesso de Capacidade	0	272	
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>			<b>\$ 448</b>
Proporção entre custos sem valor agregado e receita:	0,12		
Proporção entre custos sem valor agregado e custos com real valor agregado:	0,83		

Quadro 10-1. Demonstração de lucro operacional do ABC.

- A prestação de serviços aos clientes de altos volumes é misturada à prestação a clientes infreqüentes e de baixos volumes.
- A produção de produtos de altos volumes está misturada à produção de produtos de baixos volumes.
- A produção de produtos estáveis está misturada àquela de produtos constantemente mudados pela engenharia.

Em situações como essa, os resultados de uma análise ABC podem prover justamente o impulso necessário para fazer a empresa questionar seu papel de tudo-para-todos e também se a infra-estrutura de operações é adequada à estratégia que escolheu. Ao invés de simplesmente embarcar em um programa de tentativas de aperfeiçoamentos incrementais, uma empresa com custos indiretos extremamente elevados e custos de produtos seriamente distorcidos pode decidir mudar sua infra-estrutura de operações para ganhar mais foco. Essa mudança pode envolver a divisão de uma fábrica (física e organizacionalmente) em subfábricas, ou “fábricas dentro de uma fábrica”, para permitir que cada uma das novas organizações se concentre em um número gerenciável de exigências.\*

### O QUE VOCÊ NÃO DEVE FAZER COM AS DESCOBERTAS DO ABC

É possível tomar algumas decisões muito míopes com base nas descobertas de um projeto de ABC. Você deve evitar um determinado gênero de decisões infelizes. Especificamente, você não deseja prejudicar ou perder terreno nos esforços de sua empresa para melhorar a qualidade ou reduzir o tempo de ciclo por causa de ações tomadas em resposta aos números do ABC.

\*O conceito de fábricas focalizadas e de fábrica dentro-da-fábrica provém de Wickman Skinner, “The Focused Factory”, *Harvard Business Review*, maio-junho de 1974.

Com frequência, os projetos de ABC revelam, surpreendentemente, que os custos das atividades relacionadas a lotes são mais altos. Uma atividade é relacionada a lotes se o seu custo varia com o número de lotes processados, ao invés do número de unidades. As organizações de serviços muitas vezes agrupam o trabalho em lotes, especialmente quando eles envolvem qualquer tipo de processamento de transações, como o processamento de lançamentos contábeis ou faturas. Esses lotes de trabalho de serviço também exigem que certo trabalho seja executado em nível de lote. Os gerentes de operações, às vezes, se referem a essas atividades como sendo de "preparo" e "limpeza". Em um ambiente de produção, tais atividades incluem programação de produção, ajuste das máquinas para fazer o produto, reunião dos componentes do produto, inspeção das primeiras unidades produzidas para garantir que estejam dentro das especificações e processamento de toda a papelada ou das transações via computador necessárias ao lote. Quando a análise de ABC é concluída e todos os custos são resumidos para essas atividades que apóiam lotes de trabalho, é comum a constatação de que elas são muito mais dispendiosas que o previsto.

Ao constatar que essas atividades de preparo e limpeza são tão dispendiosas, você pode reagir apressadamente e sugerir que o trabalho seja processado em lotes menos frequentes, porém maiores. Na verdade, você poderá ser tentado a usar as fórmulas para o cálculo de "lotes econômicos" ao formalizar sua recomendação. Caso você esteja se inclinando para uma recomendação desse tipo, pare! É provável que você esteja indo na direção errada. De fato, você pode estar caminhando para uma recomendação que causará à sua empresa um retrocesso em qualidade, tempo e custo.

O pessoal de operações passou os últimos 10 anos aprendendo a enfatizar a redução dos custos de ajuste e desenfaturar os lotes econômicos. Com a redução desses custos de ajuste, as empresas, ao mesmo tempo, reduziram seus custos, aumentaram sua qualidade e reduziram seus tempos de ciclo. Elas fixaram metas de "tempo de ajuste zero" e "lotes de uma uni-

dade" e obtiveram resultados significativos à medida que trabalhavam para atingir essas metas. Elas também aprenderam que aumentar os tamanhos dos lotes tem efeito exatamente oposto. Em termos de custos indiretos, os lotes grandes aumentam a probabilidade de ocorrência dos quatro tipos de transações (logísticas, de balanceamento, de qualidade e de mudança) que causam custos indiretos.

Em resumo, assegure-se de que sua reação às descobertas do ABC incorpore a sabedoria e a experiência coletivas que as empresas ganharam a respeito da interação de qualidade, tempo de ciclos e custo. Quando encontrar custos muito elevados relacionados a lotes, use a análise da causa básica e de valor do processo para concentrar suas energias na redução da causa do custo.

## CONCLUSÃO

Não é de admirar que o custeio baseado em atividades tenha chamado tão depressa a atenção de um grupo tão amplo de profissionais, tanto de contabilidade gerencial como de gerências de operações. Através do custeio baseado em atividades (particularmente quando usado em conjunto com a análise do processo do negócio), as empresas finalmente podem ver a dinâmica dos seus custos indiretos. Ainda mais importante, finalmente elas podem estruturar programas de ação para lidar com esses custos. Esses programas de ação podem apoiar — ao invés de prejudicar — as metas de uma empresa para melhorar a qualidade, a satisfação dos clientes e a velocidade e flexibilidade operacionais.

Os benefícios a serem ganhos com o ABC estão apenas começando. A maior parte dos primeiros trabalhos de ABC foi conduzida na forma de projetos piloto. O valor das informações oriundas desses projetos foi tão grande que as empresas estão agora expandindo seus planos para tornar o ABC uma parte rotineira da sua estrutura de custeio. A mensagem é clara: o ABC está aí para ficar.

## CAPÍTULO 11

# Custeio Baseado em Atividades — Um Jogo de Ferramentas

A maior parte daquilo que discutimos nesta seção aplica-se a virtualmente todas as empresas cujos gerentes decidem emprender análises de custeio baseado em atividades. Afinal, uma das características mais notáveis do ABC é a sua adaptabilidade. Entretanto, certas questões de implementação podem interessar mais a algumas empresas do que a outras. Ao invés de tratar dessas questões em nossas discussões anteriores, nós as reunimos aqui para evitar a interrupção da seqüência natural das técnicas do ABC.

Aquilo que se segue é uma espécie de “jogo de ferramentas” — uma coleção de sugestões que alguns leitores poderão achar úteis e até mesmo cruciais, enquanto outros poderão considerá-las irrelevantes ou óbvias, dependendo da natureza de suas empresas e da extensão da sua experiência com o custeio baseado em atividades. Use aquelas de que necessitar e ignore as restantes.

## FAÇA UMA REVISÃO COMPLETA DOS SEUS ATUAIS SISTEMAS DE CUSTOS

Antes de começar a projetar uma nova arquitetura de contabilidade de custos, certifique-se de que a equipe de ABC compreende perfeitamente a arquitetura do seu atual sistema. Esta revisão tem dois objetivos principais.

Em primeiro lugar, você quer avaliar quão exatos ou inexatos seus custos atuais provavelmente são. Você usará essa avaliação para predizer o valor relativo da realização de um projeto completo de ABC e para recomendar o escopo desse projeto.

Segundo, a revisão estabelece uma linha base. Em muitas empresas, o sistema atual de contabilidade de custos evoluiu ao longo de um período de muitos anos. É provável que você encontre alguns aspectos que deseja manter e outros que prefere eliminar ou mudar. Em qualquer caso, a revisão da atual metodologia de custeio é um ponto de partida importante para você saber “com o que está trabalhando”. A discussão abaixo abrange os passos que você deve dar durante a sua revisão.

### Efetue Uma Revisão da Base de Dados

Seus objetivos nesta etapa são:

1. conhecer os dados existentes no sistema;
2. saber como essa base de dados é usada na metodologia atual de custos; e
3. começar a documentar os dados que podem ter valor no esforço de ABC.

Em um ambiente de serviços, você terá que examinar os sistemas que as pessoas usam para executar o trabalho básico (como a emissão de apólices, ou o processamento de pedidos de indenização em uma companhia de seguros, ou processa-

mento de empréstimos a compensação de cheques em um banco). Estes podem ser sistemas de serviços aos clientes ou de acompanhamento de serviços. Em um ambiente industrial, você irá examinar os sistemas que mantêm relações de materiais, roteiros, planejamento de materiais, pedidos de clientes e o controle da fábrica. Em um ambiente de distribuição, você irá examinar os sistemas de planejamento e de acompanhamento de estoques, bem como os sistemas de recebimento de pedidos de clientes. Certifique-se, também, de examinar os sistemas de medição de desempenho e outros sistemas de relatório, formais e informais.

Certifique-se, ainda, de que os conhecimentos da equipe estão atualizados a respeito das principais iniciativas estratégicas, tais como qualidade total, gerência baseada no tempo ou programas de JIT. Muitas empresas estão em constante estado de mudanças e essas iniciativas estratégicas são, provavelmente, a fonte de grande parte dessas mudanças. A compreensão da dinâmica da empresa e de suas estratégias irá prover idéias benéficas sobre as suas futuras necessidades de custeio.

### Identifique o Fluxo de Custos Atual (Se Houver Um)

Se sua empresa já custeia os objetos que são do seu interesse, examine as técnicas e procedimentos correntes. Se sua empresa já lida com estoques — seja como fabricante, distribuidora ou varejistas —, então você já conta com sistemas instalados para custeá-los. Por outro lado, se você estiver em um setor de serviços, então pode ser que não existam sistemas de custeio, pelo menos em seu sistema contábil formal.

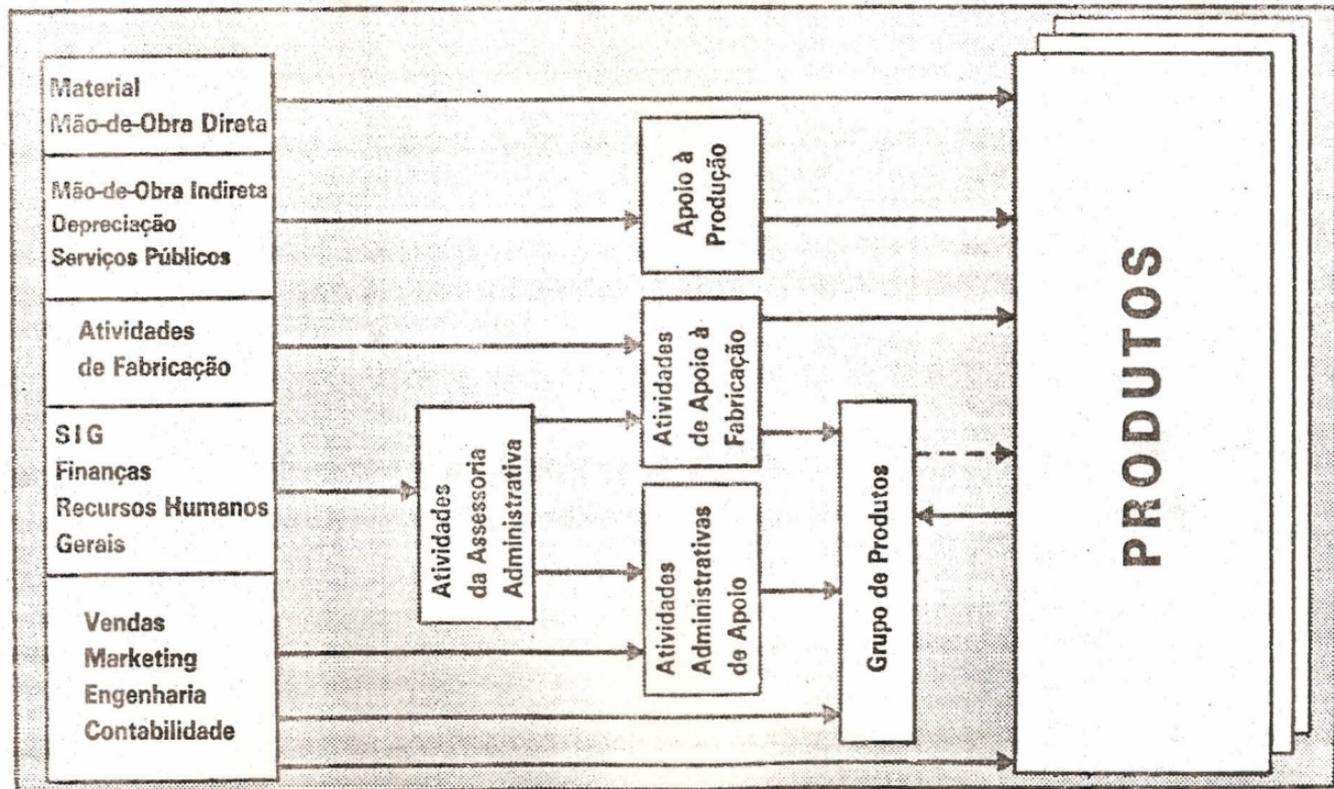
O primeiro passo, na identificação do atual fluxo de custos, é desenvolver um esquema de como os custos fluem do livro contábil para os objetos de seu interesse. Esta investigação serve a dois fins importantes. O primeiro é simplesmente compreender a arquitetura atual. O segundo é estabelecer um ponto de controle para garantir que você não deixe de lado algum elemento de custo que deve ser incluído em sua análise

Ao acompanhar o custo da contabilidade até o objeto, você deverá documentar separadamente vários fluxos:

- Como materiais e mão-de-obra são cobrados?
- Como são cobrados os custos indiretos?
- Quantos são os centros de custos indiretos?
- Quantos são os níveis de alocação?
- Os custos indiretos são alocados diretamente dos centros de custos aos objetos ou ocorrem alocações intermediárias?
- Se existe um sistema de custo padrão, até que ponto os custos que não agregam valor estão ocultos nos padrões?
- Os fatores de refugos, retração, repetição de trabalhos e eficiência foram embutidos nos padrões?
- Já existem análises de lucratividade para os objetos? Caso existam, incluem custos não inventariáveis? Por exemplo, eles incluem custos de *marketing*, distribuição ou vendas? Se afirmativo, como são determinados esses custos?

Um exemplo de modelo típico de fluxo de custos atual é mostrado no Quadro 11-1. Alguns itens dignos de nota no quadro incluem:

- Os materiais e a mão-de-obra diretos fluem diretamente para os produtos, sem alocações intermediárias.
- Os custos indiretos (mão-de-obra indireta, depreciação, serviços públicos etc.) fluem para um ou mais centros de custos de fabricação. Quando há mais de um centro de custos, esta alocação é baseada na quantidade de empregados ou em estimativas da gerência a respeito do consumo relativo de recursos pelos diferentes centros de custos.
- Então, os grupos de custos indiretos de fabricação são alocados aos produtos



Nota: ➔ Representa alocação de custo baseada em um ou mais determinantes.

Quadro 11-1. Exemplo de Modelo de Fluxo de Custos.

## Identifique os Atuais Grupos de Custos Indiretos

O próximo passo, na revisão do sistema atual de custos, é familiarizar-se com o desenvolvimento das técnicas de custos indiretos. Nesta etapa, você irá documentar o seguinte:

- *Determine o tipo dos grupos de custos indiretos.* São mantidos grupos separados para diferentes tipos de custos? Por exemplo, são criados grupos separados para mão-de-obra indireta, materiais indiretos ou depreciação?
- *Determine o nível em que são mantidos os grupos.* Os custos são separados por centro de trabalho relevante ou por máquinas separadas? Ou são englobados para toda a organização?
- *Identifique a base de alocação usada para cada grupo.* A alocação é feita aos objetos com base em horas trabalhadas, horas de máquina, valor dos materiais ou alguma outra base?
- *Resuma a extensão da probabilidade de os custos atuais serem inexatos.* Identifique dinâmicas específicas que possam causar distorções nos custos correntes.

## CONSIDERAÇÕES AO ESPECIFICAR OS GRUPOS DE CUSTOS DE ATIVIDADES

Agora que você já viu a técnica para alocar custos às atividades, vamos rever a questão da especificação dos grupos de custos de atividades. Este conjunto de especificações é a decisão mais importante que você irá tomar ao efetuar o custeio baseado em atividades. Se você definir as atividades em um nível extremo de detalhe, os cálculos de ABC poderão se tornar excessivamente complexos, em particular quando levados até o nível de objeto. Por outro lado, se você defini-las por demais genericamente, os resultados deixarão de revelar informações impor-

tantes as quais podem dirigir a atenção da gerência para os problemas e oportunidades mais importantes. Eis algumas diretrizes para a especificação dos grupos de custos de atividades.

1. *Não veja os grupos de custos de atividades meramente como veículos intermediários para a associação de custos a produtos.* Os grupos de custos devem prover informações operacionais de natureza relevante. O custo coletado em um grupo de custos deve responder a perguntas operacionais específicas, tais como: Quanto custa a geração de pedidos de compra? Quanto custa produzir mudanças de engenharia?
2. *Os tipos de atividades dentro de um grupo devem ser tão homogêneos quanto possível, sem criar uma “proliferação de grupos de custos”.*
3. *Considere a relação entre os grupos de custos de atividades e dimensões importantes de desempenho que você quer medir.* Por exemplo, se a sua empresa tem altos custos de serviços públicos (eletricidade, gás etc.) e você quer visibilidade desses custos por processo, então o isolamento desses serviços como grupo de custo em cada departamento pode prover essa informação. Porém, se o custo de serviços públicos for reunido em um grupo com todos os outros custos relativos a máquinas, então a visibilidade desejada será perdida.
4. *Use as constatações da análise do processo do negócio para ajudá-lo a distinguir, entre os grupos de atividades possíveis, os “pouco importantes” dos “muito triviais”.* Selecione a combinação que melhor capte a essência das operações da sua empresa.
5. *Distinga entre o nível de detalhe necessário à melhor gerência do processo e aquele necessário a um custeio*

*mais exato dos objetos.* Se a diferença for significativa, faça ambos. Se houver uma diferença, o detalhamento extra quase certamente será necessário no nível de processo. Depois de calculados os custos das atividades no nível de processo, combine atividades semelhantes em grupos de custos antes de levá-las aos objetos.

6. *Você deve ser capaz de especificar um “gerador de atividade” para cada grupo de custos de atividades que quiser levar para o nível de objeto.* Você também precisa dispor ou ser capaz de coletar dados estatísticos para cada gerador de custos que especificar. Se, por exemplo, você especificar o “número de chamadas recebidas” como gerador de custos a ser usado para custear os clientes, precisará ser capaz de coletar dados que mostrem o número de chamadas recebidas de cada cliente.
7. *Você deve delinear as definições para todos os grupos de custos de atividades antes de efetuar consolidações dos dados contábeis*

### Um Exemplo

Durante um de nossos projetos de campo, a análise de processos revelou que a alta variação na força de trabalho constituía uma causa básica de muitos problemas onerosos — entre eles absentéismo, rotação (*turnover*) de funcionários, problemas de qualidade, baixo rendimento, excesso de repetição de trabalho e excesso de ajustes de máquinas. A empresa adotava mão-de-obra intensiva e o comitê diretor do projeto decidiu elevar o grau de conscientização da gerência a respeito da questão da instabilidade da força de trabalho mostrando seu efeito sobre os custos. A equipe criou, dentro de cada processo de operações, grupos separados de custos de ativi-

dades para mão-de-obra direta, mão-de-obra de ajuste, de repetição de trabalhos, absenteísmo e *turnover*. O grupo do *turnover* da força de trabalho incluía atividades como recrutamento e treinamento. Seu custo foi estimado em 2.500 dólares por incidente de *turnover*. O custo do absenteísmo foi calculado como uma porcentagem dos benefícios indiretos. Esta fórmula baseou-se no fato de a empresa ter que manter funcionários extras permanentes para compensar o índice constante de funcionários ausentes.

Aqui, mais uma vez, a divisão de custos que foi a mais útil para fins gerenciais foi mais detalhada que o necessário para os fins de custeio dos objetos. Embora esses diferentes custos relativos à mão-de-obra fossem mantidos separados e visíveis em nível de processo, eles eram agregados em um só grupo antes de serem alocados aos objetos. Isso permitia que fosse atingida a meta de fornecimento de informações relevantes para fins de aperfeiçoamento de processos, ao mesmo tempo em que mantinha simples a estrutura de custeio dos objetos.

### DECIDA QUE "VERSÃO" DE CUSTO USAR PARA O SEU PROJETO

No decorrer deste capítulo, referimo-nos aos custos no livro contábil como ponto de partida para seu trabalho de ABC. Mostramos como reformular esses custos, da orientação original de conta da contabilidade/centro de custo para uma orientação de atividades, e como alocar os custos das atividades a objetos de custos. Mas ainda não mencionamos quais custos contábeis usar. Em muitas situações, você encontrará mais de uma "versão" de custo contábil. Você poderá encontrar, por exemplo, custos reais, um ou mais conjuntos de custos orçados e talvez custos projetados (que combinam custos reais até uma determinada data e previsões dos custos restantes)

Na verdade, não existe uma resposta fixa a respeito de qual versão de custo usar. Abaixo, uma lista de questões a considerar ao se fazer esta escolha.

1. *Os custos reais podem não existir no nível em que deles se necessita.* Particularmente se o seu objetivo for o custeio de produtos, será pouco provável que você encontre custos reais de materiais e mão-de-obra no nível de um produto. Você, provavelmente, terá que se basear em seus dados de custos-padrão para custear o conteúdo de materiais e mão-de-obra de seus produtos.
2. *Se você quiser adicionar uma etapa de reconciliação em seu projeto, para garantir que seus custos totais de ABC igualem seus custos totais tradicionais, poderá ser mais fácil trabalhar com os dados de custos do orçamento.* Os orçamentos departamentais e os custos-padrão foram, provavelmente, desenvolvidos de forma interativa. Neste caso, a etapa de reconciliação será grandemente simplificada.
3. *É preferível usar os dados do orçamento, caso tenha havido mudanças significativas nos produtos ou processos.* Os custos do ABC precisam refletir o ambiente operacional atual.
4. *Você também precisa considerar a relação entre o período de tempo usado para coletar seus custos e aquele usado para colher estatísticas sobre os geradores.* É provável que isso seja um problema para os geradores que refletem contas de transações. Se, por exemplo, você tiver especificado geradores tais como "o número de movimentações de materiais", "o número de pedidos de compras" ou "o número de mudanças de programação", provavelmente obterá suas

contagens desses condutores a partir de exames dos arquivos dos sistemas que processam essas transações. A coleta de contagens de transações costuma ser mais fácil quando se analisa um período anterior do que quando se prevê um período futuro.

### **NÃO MEXA NA VERSÃO OPERACIONAL DA SUA CONTABILIDADE**

Um projeto inicial de ABC é analítico por natureza. A maior parte das empresas realiza rotineiramente análises financeiras de várias espécies. Elas já possuem controles para garantir que as análises não interfiram com o conjunto oficial de livros da empresa. Certifique-se de que a sua equipe de ABC conheça e respeite todos esses controles. A respeito deste assunto, temos duas advertências.

A primeira, supomos que seja óbvia para todos aqueles que lêem este livro, mas vamos mencioná-la. Em um projeto inicial de ABC, você não irá atualizar de maneira nenhuma o livro contábil da sua empresa. Você estará apenas usando os dados nele armazenados como base para a sua análise. A fim de realizar o seu projeto, você poderá precisar fazer uma cópia da base de dados da contabilidade, ou obter autorização para usar o responsável pelo livro contábil para formatar os dados da maneira pela qual quer vê-los.

A segunda é: certifique-se de conhecer o cronograma de processamento do seu departamento de contabilidade geral. Você poderá descobrir que não pode ter acesso a dados de que necessita durante determinados períodos, especificamente durante as atividades de encerramento de períodos. Esta questão também se aplica aos sistemas aos quais você pode querer ter acesso para colher estatísticas sobre geradores. Sabendo antes o cronograma de processamento, você poderá desenvolver seu plano de projeto de ABC levando em conta esses cronogramas.

### **CONSIDERE O USO DE CONVENÇÕES DIVERSAS DAQUELAS GERALMENTE ACEITAS**

Tenha em mente que a finalidade do custeio baseado em atividades é melhorar o poder de tomada de decisões da sua empresa através do aperfeiçoamento das informações que apóiam as decisões. Essas informações têm propósitos puramente gerenciais. Mesmo que seus registros financeiros sejam mantidos de acordo com os *princípios contábeis geralmente aceitos* (PCGA), você pode optar por se desviar das restrições deles ao desenvolver suas informações para o custeio baseado em atividades. É muito provável que você queira incluir os custos de *vendas, gerais e administrativos* (VG & A) na avaliação da lucratividade de produtos/serviços. Há duas áreas adicionais nas quais você poderá querer considerar o uso de técnicas não permitidas pelos PCGA.

#### **Custo Imputado de Juros**

Você poderá querer incluir um custo imputado de juros em sua análise. Embora os PCGA não permitam que você capitalize ou inventarie seus custos de financiar ativos, você poderá querer estimar esses custos em sua análise de ABC, tanto em nível de processo como de objeto.

Se, para a condução de uma determinada atividade, é necessário um grande investimento em ativos fixos, então o custo dessa atividade deve refletir o custo do capital para o ativo. Isto vale particularmente quando sua análise de processos é capaz de refletir a dimensão de tempo da atividade. Por exemplo, um modelo de atividade pode mostrar o tempo médio de armazenagem dos estoques. Ao fazer uma estimativa dos custos dessa atividade, ela será mais completa se refletir os custos de financiamento:

1. do armazém;
2. de qualquer equipamento automatizado de recuperação; e
3. do investimento nos estoques armazenados.

Analogamente, em nível de produto, se dois produtos são semelhantes, exceto pelo fato de um apresentar índices rápidos de produção e giro e o outro ter índices lentos (com muitos ciclos de armazenagem), então esse segundo produto, na verdade, custa muito mais para fabricar, possuir e vender do que o primeiro. A finalidade do ABC é expor exatamente essas diferenças. Mas é somente pelo reconhecimento explícito das implicações de diferentes fluxo de caixa que sua análise de ABC irá revelar plenamente essas diferenças. Incluir um custo imputado de juros pelo dinheiro que você imobilizou em ativos lentos e nos recursos que os apóiam é a maneira de tornar explícitas as implicações de fluxo de caixa.

### Questões de Depreciação

Você também poderá querer considerar o cálculo dos custos de depreciação para a análise de ABC usando:

1. o custo de substituição, em vez do histórico; e
2. a vida esperada em vez da depreciável.

Para muitos dos fins para os quais serão usados os custos do ABC, esses ajustes em relação aos PCGA fazem com que os cálculos reflitam melhor a dinâmica física do negócio.

## Apêndice ao Capítulo 11 Exemplos de Perguntas para Entrevistas

No capítulo 8, referimo-nos às entrevistas funcionais como uma técnica a ser usada nos estágios preliminares do ABC. A seguir expomos um exemplo de conjunto de perguntas para a condução dessas entrevistas.

1. Cliente e Definição de Necessidades do Cliente.
  - Quem são seus clientes? Quem recebe seus produtos ou serviços?
  - Que produtos ou serviços você fornece?
  - Que nível de apoio fornece a eles?
  - O que seus "clientes" esperam de você?
  - Que atributos de seus serviços são mais importantes para eles?
  - Que técnicas você usa para confirmar as necessidades dos seus clientes?
2. Estrutura da Organização.
  - Descreva um quadro funcional de alto nível dos departamentos.
  - Identifique títulos e os números de pessoas.
  - Alguns funcionários se dedicam a determinados processos ou produtos?
3. Definição de Atividades.

- Descreva o fluxo do trabalho em sua área.
  - Quais são as principais atividades executadas pela sua organização?
  - Como essas atividades se relacionam com os processos do negócio?
  - Quais são as principais responsabilidades do seu pessoal?
  - Qual é a sua estimativa da porcentagem de esforço requerido pela sua organização para apoiar cada uma das atividades? Descreva a lógica que usa para fazer essas estimativas.
  - Existem outros recursos importantes, além de pessoal (p. ex., equipamento), dedicados exclusivamente a determinadas atividades, processos ou produtos?
4. Relação do Tempo de Ciclo.
- Quanto tempo é preciso para fornecer os vários serviços?
  - Existe alguma informação que relacione o tempo necessário a uma mensuração (p. ex., tempo por documento)?
  - O que determina o tempo necessário à execução das atividades?
  - Quais são os fatores ou eventos que mais atrapalham seu pessoal na execução do trabalho?
  - Quais outros fatores afetam a carga de trabalho?
  - Quanto tempo você acha que *deveria* levar a execução desses serviços?
5. Alocação de Custos.
- Que informações estão disponíveis para desenvolver o custo unitário de suas atividades?
  - O que causa complexidade ou excesso de variação em sua área de responsabilidade?
  - Quais são os principais fatores que tornam necessárias suas atividades ou serviços?
  - O que você teria de mudar, para que os níveis de seus serviços mudem para cada área apoiada por você?

6. Aperfeiçoamentos em Processos.
- Se você pudesse fazer uma coisa para reduzir as atividades “problemáticas”, qual seria ela?
  - Você prevê alguma mudança na tecnologia usada, que irá mudar a maneira pela qual faz negócios?