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.

CAPÍTULO 8

Custeio do Processo Baseado em Atividades

Antes de iniciar o trabalho detalhado de um projeto de ABC, você deve executar alguns passos preliminares de planejamento e de fundo.

DEFINA METAS, ESCOPO E OBJETIVOS

As equipes que empreendem projetos de ABC variam consideravelmente em sua experiência com técnicas semelhantes. Todas elas, porém, devem começar pelo passo mais fundamental e importante: definir claramente as metas, o escopo e os objetivos do projeto. No decorrer do projeto, você estará baseando muitas decisões nessa definição. Sua ênfase está nos processos do negócio, na lucratividade por produto ou na lucratividade por cliente? Seu objetivo é determinar o custo de produtos, de famílias de produtos, de clientes específicos ou de categorias de clientes? Seu objetivo é determinar o custo de serviços? Neste caso, com que nível de detalhe? Você quer calcular o "custo unitário" do objeto de custo, ou prefere preparar relatórios mostrando seus custos anuais e sua lucrativi-

dade? Quanto maiores a clareza e a precisão com as quais você puder definir o item cujo custo quer determinar, melhor será o foco do seu projeto.

Outra tarefa importante na definição do seu foco é a seguinte: antes de iniciar o projeto, prepare uma lista dos tipos de decisões gerenciais que espera tomar com base nos resultados do seu projeto. Assegure-se de o escopo e objetivos estarem em sincronia com essa lista.

Além disso, estude todos os sistemas atualmente utilizados pela sua empresa para apoiar os processos da organização e os sistemas empregados para calcular os custos. Este passo é importante para garantir que todos os membros da sua equipe multidisciplinar tenham uma compreensão comum da arquitetura subjacente às informações de custos correntes.

(Nota: o Capítulo 11 trata de uma série de questões adicionais, que podem ou não se aplicar às necessidades e preocupações das equipes. Caso sua equipe seja relativamente inexperiente neste tipo de projeto, pule para aquele capítulo para ter mais detalhes sobre alguns dos passos de implementação.)

A organização dos registros financeiros de uma empresa típica reflete duas dimensões:

1. As categorias de custo exigidas para comunicação externa; e
2. As unidades organizacionais que incorrem no custo.

Os custos são acumulados no sistema contábil da empresa. Para se entrar com qualquer custo, é preciso especificar essas duas dimensões (isto é, a conta e a unidade organizacional).

Como já enfatizamos neste livro, você necessita de uma visão de processo/atividade para os custos, ao invés da visão de conta/centro de custos, para determinar os custos dos objetos com base em atividades. Portanto, o primeiro passo importante no custeio baseado em atividades é reorganizar os

custos para que tenham uma orientação para processos/atividades.

ESPECIFIQUE AS ATIVIDADES: LIGANDO A ANÁLISE DO PROCESSO DO NEGÓCIO AO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

No custeio baseado em atividades, os custos fluem da contabilidade para as atividades e destas para os objetos de custo.

Dependendo do uso que pretenda dar às informações, você precisará considerar muitos fatores ao especificar as atividades. Ao invés de identificar todos esses fatores agora, iremos mostrar como a definição de atividades afeta passos posteriores na técnica de ABC. Após montar o contexto para essas considerações neste capítulo, iremos resumi-las no Capítulo 11, que trata de questões de implementação.

Existem duas abordagens básicas para se especificar as atividades. O uso de uma ou de outra depende de você estar ou não baseando seu trabalho de ABC em uma análise do processo do negócio. Discutiremos separadamente cada um desses casos.

Usando como Base a Análise dos Processos do Negócio

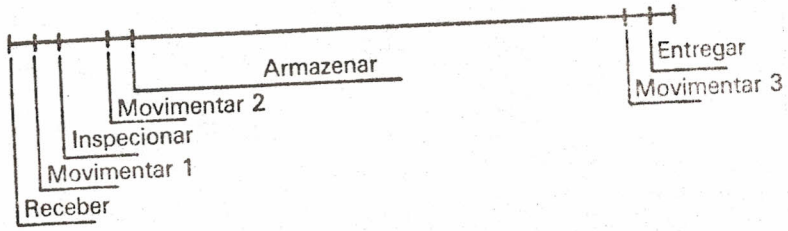
Se você já executou uma análise do processo do negócio, então as atividades (conforme definidas no BPA) devem ser o ponto de partida para a especificação das atividades nas quais irá se basear seu custeio. Entretanto, normalmente a definição de atividade requerida para uma eficaz análise dos processos do negócio é mais detalhada que aquela requerida para o cálculo de produtos ou outros objetos de custo. Na verdade, é importante que suas técnicas de custeio de produtos não sejam mais detalhadas que o necessário.

Para encontrar o nível adequado de detalhe para a análise do processo do negócio e para o custeio baseado em ativi-

dades, você poderá querer agrupar algumas das atividades para realizar o trabalho de ABC. Se decidir combinar essas atividades, você na verdade terá que tomar duas decisões. Uma é a composição do grupo; a outra, é se efetua os agrupamentos (isto é, quais atividades combinar nos grupos) antes ou depois de custeá-las. O principal fator a considerar ao tomar essa segunda decisão é sua estimativa do valor das informações detalhadas de custos para seus esforços permanentes para gerenciar o processo.

Os quadros 8-1 e 8-2 se baseiam em um caso no qual uma análise do processo do negócio está em andamento. O processo aqui descrito é de *manuseio de materiais*, um processo que se inicia quando o material é recebido e termina quando ele é lançado contra uma ordem de produção ou de venda. Todo o trabalho (com exceção da atividade de inspeção) é executado dentro de um só departamento, o Departamento de Recebimento e Suprimentos. (A atividade de inspeção é realizada pelo pessoal do Departamento de Qualidade.) As atividades e tempos de ciclos foram identificadas, mas não foram calculados os custos das atividades do processo. O Quadro 8-2 mostra as contas e valores da contabilidade geral para o Departamento de Recebimento e Suprimentos e para o Departamento de Qualidade. O Quadro 8-1 mostra as atividades e os tempos relativos do processo.

Na análise que iremos desenvolver no decorrer deste capítulo, determinaremos separadamente o custo de cada atividade do processo de manuseio de materiais deste exemplo. Esse nível de detalhe permitirá que ilustremos como desenvolver os modelos de atividades baseados em custos para a análise do processo do negócio. Entretanto, esse nível de detalhe é mais refinado que o necessário para se calcular os custos de produtos. Portanto, vamos colocar as atividades em grupos de custos antes de designá-las a produtos.



Quadro 8-1. Linha de tempo do processo de manuseio de materiais: do recebimento à entrega.

Quando Você Não Tem uma Análise Completa do Processo do Negócio

Apesar de a metodologia da Ernst & Young recomendar fortemente que você realize a análise do processo do negócio antes de iniciar um projeto de custeio baseado em atividades, você pode encontrar situações nas quais essa seqüência não é possível. Por exemplo, o escopo do seu trabalho já completado pelo BPA pode ter incluído somente os processos que têm necessidade mais urgente de aperfeiçoamento. Porém, pode ser preciso considerar todos os processos no cálculo dos custos dos objetos. Nesse caso, você precisará colher informações suficientes a respeito dos processos restantes, para especificar as atividades a serem usadas para os fins do ABC.

	Garantia de Qualidade (em US$)	Recebimento & Suprimentos (em US$)
Folha de pagamento	210.000	350.000
Encargos sobre folha	21.000	35.000
Benefícios	42.000	70.000
Viagens	30.000	0
Suprimentos	6.000	10.000
Subtotal	309.000	465.000
Cobranças por ocupação	25.000	500.000
Cobranças pelo SIG	8.000	40.000
Depreciação de Equipamento	14.000	200.000
Total	356.000	1.205.000

Quadro 8-2. Custos do livro contábil para os departamentos de Garantia de Qualidade e de Recebimento de Surprimento.

A maneira mais eficaz para colher essas informações é através de entrevistas com os gerentes das áreas funcionais. A finalidade dessas entrevistas é colher informações suficientes para identificar os serviços fundamentais, os clientes desses serviços e as bases adequadas de alocação. (Veja no Capítulo 11 uma lista de perguntas.)

Observação: Essas entrevistas não substituem um BPA completo, uma vez que não incluem a validação de requisitos, análises de tempos de ciclo ou das causas básicas, nem estimativas de valor. Entretanto, você precisa compreender o trabalho nessas áreas funcionais o suficiente para que a arquitetura de ABC projetada possa acomodar com facilidade futuras expansões do BPA. Isso é importante. Afinal, a análise do processo do negócio é a técnica chave para a redução

de custos, não o custeio baseado em atividades. Se você conseguir alcançar, através dessas entrevistas, uma visão ampla das informações que deseja, poderá evitar ter que dizer a si mesmo, seis meses depois, "se eu tivesse reconhecido a possibilidade de futuros trabalhos do BPA, teria projetado de forma diferente minha estrutura de ABC".

No Quadro 8-1 incluímos todo o trabalho do Departamento de Recebimento e Suprimentos no processo de manuseio de materiais. Entretanto, somente uma parcela do trabalho do Departamento de Qualidade está relacionado ao processo de manuseio de materiais. Entrevistando o gerente do departamento, a equipe do ABC verificou que o Departamento de Qualidade realizava, na verdade, muitas atividades. Ele efetuava as inspeções dos materiais que chegavam e, mais importante, o departamento estava iniciando a evolução para uma visão do seu papel de gerência de qualidade total. Alguns dos seus funcionários estavam trabalhando com fornecedores-chave em programas de garantia de qualidade que iriam eliminar a necessidade de inspeção dos materiais deles recebidos. Outros estavam trabalhando para reduzir a variabilidade dos resultados dos principais processos de produção. Outros ainda estavam trabalhando em vários projetos de melhoria.

Depois de falar com o gerente do Departamento de Qualidade, a equipe do projeto de ABC decidiu especificar duas atividades para aquele departamento: inspeção e prevenção.

DESENVOLVA UMA ARQUITETURA DE FLUXO DE CUSTOS

Uma vez identificadas as atividades, você deve iniciar o processo de reorganização da classificação de custos, das categorias do livro razão para as categorias de atividades. Isso será feito em duas fases. O primeiro exame será em nível global, no qual você procurará oportunidades para condensar os dados da contabilidade. A seguir, montará os detalhes de uma

nova arquitetura de custeio, examinando-os com base nos centros de custos.

Exame Global

Comece com um exame de alto nível (ou global) dos dados da contabilidade. Como passo preliminar, reveja todo o mapa de contas. Assegure-se de entender a estrutura do esquema de numeração de contas, bem como o conteúdo de cada conta. Adicionalmente, esboce um mapa organizacional com base nas informações sobre os centros de custos. É provável que você encontre diferenças entre o mapa geral da organização e a contabilidade. As mais comuns são áreas funcionais que são separadas para fins operacionais, mas combinadas para fins contábeis. Você provavelmente encontrará também centros de custos sem o correspondente gerente funcional. Exemplos típicos de centros de custos sem gerentes são os centros para contas do balanço e os centros para custos de ocupação.

Uma vez que disponha de uma compreensão clara da estrutura do livro razão, você estará pronto para começar a desenvolver a arquitetura do fluxo de custos do ABC. Temos uma forte recomendação a respeito desse trabalho: não inicie o desenvolvimento do modelo, nem entre com dados em nenhum pacote de *software* até ter completado o esboço de toda a arquitetura. Seguindo este conselho, você poderá evitar dispendiosos ciclos de repetição de trabalhos. (A propósito, um dos tipos mais dispendiosos de repetição de trabalho é o retrabalho intelectual realizado pelo pessoal de nível técnico especializado.)

Observe Oportunidades para Condensação de Dados

Sua tarefa seguinte é buscar oportunidades para condensar dados. Em primeiro lugar, examine as contas e identifique as que são semelhantes, as que você poderá querer combinar para fins analíticos. Por exemplo, você poderá ver contas separadas para várias categorias de benefícios aos funcionários (seguros, férias, auxílio doença e encargos sobre a folha de pagamento). Para os fins de custeio de atividades, você provavelmente irá querer combinar essas contas. Analogamente, se a empresa mantiver na contabilidade os custos de viagens separados por categorias (p. ex., passagens aéreas, hotéis, transporte de superfície e refeições), você provavelmente irá combinar essas contas.

Uma característica importante a ser obtida nessas combinações é se as contas individuais reunidas são tipicamente incorridas em conjunto, ou causadas pelo mesmo fator. Finalmente, verifique se algumas contas refletem somente pequenos custos. Caso elas existam, você poderá combiná-las com contas maiores que representem categorias semelhantes de custos.

Combine e Seqüencie os Centros

Ao examinar os centros de custos, você deve considerar duas dimensões. Primeiro examine-os da mesma maneira pela qual examinou as contas. Procure centros de custos que você possa combinar para fins de custeio de atividades. Procure, em particular, centros de pequenos custos. Caso existam, avalie se há razões lógicas para combiná-los com outros centros de custos que realizem trabalhos semelhantes.

Em segundo lugar, poderá ser útil rever a seqüência dos centros de custos antes de prosseguir. Como você estará examinando os detalhes das informações de cada centro de custos separadamente na contabilidade, tente seqüenciá-los de forma a consolidar aqueles que sejam funcionalmente semelhantes ou interajam fortemente na execução de processos importantes. Dentro do possível, a seqüência deve refletir o fluxo do processo. Coloque no alto os centros de custos maiores.

Observe os Requisitos de Expansão de Dados

Você também deve questionar se alguma conta é mantida na contabilidade em um tal nível de resumo a ponto de obrigá-lo a examinar detalhes a partir de um sistema de apoio. Uma candidata típica é a despesa de depreciação. Muitas empresas mantêm a depreciação em um nível tão resumido, que você pode querer examinar as informações do Sistema de Ativos Fixos para avaliar se esses detalhes devem ser usados em sua análise de ABC.

Observe as Alocações Previamente Feitas ou Rateios

Seu passo final, antes de analisar as informações na contabilidade por centro de custos, é examinar quaisquer alocações ou *rateios internos* ou *transferências de custos* que já tenham sido feitas. A maioria das empresas utiliza alguma forma de alocação para refletir os custos dos serviços prestados por um centro de custos a outro. O nível de sofisticação desses sistemas de cobrança varia amplamente.

Se as alocações se basciam em serviços prestados ou demandas reais, elas constituem uma contribuição positiva para o esforço de ABC. Por exemplo, se as alocações dos serviços do Centro de Computação ou do Departamento de Sistema de Informações Gerenciais (SIG) são feitas aos departamentos usuários com base no tempo real de uso da UCP (Unidade Central de Processamento), em dispositivos especiais de armazenagem, no número de solicitações de programação ou de relatórios, ou em medidas semelhantes, então ela lhe poupará o trabalho de ter que decidir como cobrar esses custos.

Por outro lado, se você constatar que grandes alocações são de fato calculadas arbitrariamente, sem relação com a demanda por serviços entre os departamentos, assegure-se de identificá-las. Caso elas tenham valores significativos, você deverá revertê-las para fins do custeio baseado em atividades.

Um exemplo típico é a alocação das despesas da administração central às divisões operacionais.

Depois de rever os dados da contabilidade em nosso exemplo de ABC, a equipe do projeto fez as seguintes constatações:

- Todas as contas da folha de pagamento (inclusive salários, horas extras e adicionais noturnos) foram combinadas em uma conta única.
- Todas as contas de benefícios e de viagens também foram combinadas em uma conta-resumo de benefícios e uma conta-resumo de viagens.
- Os suprimentos são alocados aos departamentos com base em requisições reais.
- Os custos do SIG são alocados com base em uma fórmula que reflete a demanda ou uso reais.
- Os custos de ocupação são alocados aos departamentos com base na metragem do espaço ocupado.
- A depreciação dos ativos fixos é alocada aos departamentos com base nos dados do Sistema de Ativos Fixos, associando-se cada ativo a um departamento custodiante.

Depois dessa avaliação global, a equipe do projeto de ABC decidiu que o uso de contas-resumo seria sua única mudança global nos dados da contabilidade.

EXAME DOS CENTROS DE CUSTOS INDIVIDUAIS

Agora você está pronto para dar o próximo passo no custeio baseado em atividades, isto é, examinar os dados olhando os custos nos centros de custos individuais. O principal objetivo deste exame é especificar as regras para a alocação de custos às atividades. Lembre-se de que a seqüência preferencial para essa alocação é:

- Alocação direta.
- Alocação com base causal ou de atividade.
- Alocação baseada em volume.

Identifique Candidatos à Alocação Direta de Custos

A primeira coisa a questionar em um centro de custos é se há custos dedicados a determinadas atividades e/ou produtos (ou outros objetos de custos). Aqui estão alguns exemplos de candidatos típicos à alocação direta:

1. Custos que podem ser alocados diretamente a processos/atividades, tais como:
   - depreciação;
   - manutenção;
   - engenharia de processos;
   - supervisão;
   - ferramentas/ferramentaria;
   - inspeção em linha;
   - manuseio de materiais de uso exclusivo; e
   - quaisquer recursos humanos exclusivos.

2. Custos que podem ser alocados diretamente a produtos ou famílias de produtos, tais como:
   - refugos;
   - ferramentaria especial;
   - custos de garantias;
   - engenharia de produtos; e
   - comissões.

Observação: Se os custos forem identificados como sendo diretamente alocáveis a um produto (ou outro objeto de custos), você terá que decidir se também deseja associá-los a processos/atividades. Se você quiser que seus custos de processo reflitam os custos totais do processo, deverá considerar

o custo como parte do processo e identificá-lo para alocação direta aos produtos.

Um Comentário Sobre o Exemplo

Depois de rever os custos nos centros de custos de garantia de qualidade e de recebimento e suprimentos, a equipe do projeto identificou dois candidatos à alocação direta:

1. Todas as despesas de viagens do Departamento de Garantia de Qualidade estavam associadas ao programa de garantia de qualidade do fornecedor de uma determinada peça. Portanto, todas essas despesas deveriam se refletir na atividade de prevenção e identificadas para alocação direta àquela peça.
2. Depois de examinar, nos registros de ativos fixos, as despesas de depreciação, a equipe do projeto determinou que todas as despesas de depreciação do centro de custos de garantia de qualidade estavam associadas ao equipamento usado para testar os materiais que chegavam. Portanto, todas elas deveriam ser alocadas ao grupo de atividades de inspeção.

Reveja os Custos Restantes para Alocá-los a Grupos de Custos de Atividades

Seu próximo passo é rever os custos que não podem ser alocados diretamente a produtos. Você também precisa determinar uma base para alocar cada um deles a atividades. As bases usadas para a alocação de custos para grupos de custos de atividades são chamadas de *geradores de custos*.

Observação a respeito da terminologia: a frase acima é nossa introdução ao uso técnico do termo "gerador de custo". Um gerador de custo é uma base para a alocação de custos. Lembre-se do tema da seção anterior: "Recursos são

consumidos por atividades e as atividades são realizadas para produtos ou outros objetos." A terminologia do ABC é baseada nesse tema. Um "gerador de custos" é a base usada para alocar custos, a partir da sua orientação de razão geral, a atividades (ou, mais precisamente, a "grupos de custo de atividade"). Como você verá no próximo capítulo, *gerador de custo* é o termo usado para descrever a base para a alocação de custos, de um grupo de custo de atividade para produtos ou outros objetos de custos.*

Você deverá considerar duas características principais ao especificar os geradores de custo. Primeira, um gerador de custos deve ter uma relação lógica com sua atividade. Segundo, você precisa dispor (ou poder coletar) de estatísticas que lhe permitam associar os custos às atividades. Alguns geradores de custos típicos são:

- Contagem de empregados;
- Metragem quadrada;
- Quilowatt-horas;
- Número de terminais; e
- Estimativas gerenciais de esforço relativo.

No Quadro 8-3, acrescentamos uma anotação dos geradores de custos para cada custo, nos centros de custos de garantia de qualidade e de recebimento e suprimentos.

COLHA INFORMAÇÕES A RESPEITO DOS GERADORES DE CUSTOS

Uma vez especificados os geradores, você precisa colher informações a respeito da quantidade de cada gerador que es-

*À medida que evoluíram as técnicas de ABC desenvolveu-se tanta terminologia inconsistente que a padronização dos termos passou a ser importante para uma comunicação clara. O projeto CAM-I CMS publicou um glossário para o custeio baseado em atividades, com a intenção de eliminar grande parte dessa inconsistência. Com exceção do uso do termo "causa básica", a linguagem usada neste livro para descrever as técnicas de ABC é consistente com aquele glossário.

	Garantia de Qualidade (em US$)		Recebimento & Suprimentos (em US$)	
Folha de pagamento	$210.000	Número de empregados	$350.000	Número de empregados
Encargos sobre folha	21.000		35.000	
Benefícios	42.000		70.000	
Viagens	30.000	Direto	0	
Suprimentos	6.000	Número de empregados	10.000	
Subtotal	$309.000		$465.000	
Cobranças por ocupação	25.000	Número de empregados	500.000	Área
Cobranças pelo SIG	8.000		40.000	Nº de terminais
Depreciação de equipamento	14.000	Direto	200.000	Área
Total	$356.000		$1.205.000	

Quadro 8-3. Identificação de determinantes de recursos para os departamentos de Garantia de Qualidade e de Recebimento & Suprimentos.

tá associado a cada uma das atividades que quer custear. Por exemplo, se você especificar a contagem de empregados como base para a alocação de custos às atividades, então precisará colher informações a respeito do número de pessoas empenhadas em cada uma das atividades. (O nome técnico que usamos para essas quantidades é *fator de consumo de recursos*.)

O Quadro 8-4 mostra os fatores de consumo de recursos para o centro de garantia de qualidade e para o centro de custos de recebimento e suprimentos.

DETERMINE O CUSTO DO PROCESSO/ATIVIDADE

Agora a alocação de custos para os grupos de custo de atividade é mecânica. Em primeiro lugar, calcule um índice

Garantia de Qualidade			
Atividade	Número de empregados		
Inspeção	4		
Prevenção	3		
Total	7		
Recebimento & Suprimentos			
Atividade	Número de empregados	M^2	Nº de Terminais
Receber	4	90	2
Movimentar-1	2		
Movimentar-2	1		
Armazenar	4	1350	2
Movimentar-3	1		
Entregar	2	67	1
Total	14	1507	5

Quadro 8-4. Fatores de consumo de recursos.

de custeio para cada categoria de custos. (Chamamos a isso de *índice de custeio de recursos*.) Em nosso exemplo, o índice de custeio de recursos para pessoal e suprimentos no centro de custos de recebimento e suprimento é de 33.214,29 dólares (465.000 dólares de custos divididos pelo total de funcionários no centro de custos, de 14 ETIs).

O Quadro 8-5 mostra o cálculo dos índices de custeio de recursos para os centros de custos de garantia de qualidade e de recebimento e suprimentos. O Quadro 8-6 mostra os resultados da alocação de custos às atividades. Cada cifra foi calculada através da multiplicação do índice de custeio de recursos pelo respectivo fator de consumo de recursos. Por exemplo, no Departamento de Recebimento e Suprimentos, o custo total de pessoal e suprimentos alocado à atividade de recebi-

	Garantia de Qualidade (em US$)			
	Valor	Determinantes de Recursos	Fatores Totais	Índice de Custeio de Recursos
	(a)		(b)	(a/b)
Todos os custos exceto viagens & depreciação	$ 312.000	Número de empregados	7	$44.571
Depreciação de Equipamento	30.000	Direto		
Viagens	14.000	Direto		
Total	$ 356.000			

	Recebimento & Suprimentos			
	Valor	Determinantes de Recursos	Fatores Totais	Índice de Custeio de Recursos
	(a)		(b)	(a/b)
Pessoal & Suprimentos	$ 465.000	Número de empregados	14	$33.214
Ocupação & Depreciação	700.000	m^2	16750	42
Cobranças de SIG	40.000	Nº de Terminais	5	8.000
Total	$1.205.000			

Quadro 8-5. Cálculo de índices de custeio de recursos para os departamentos de Garantia de Qualidade e Recebimento e Suprimentos.

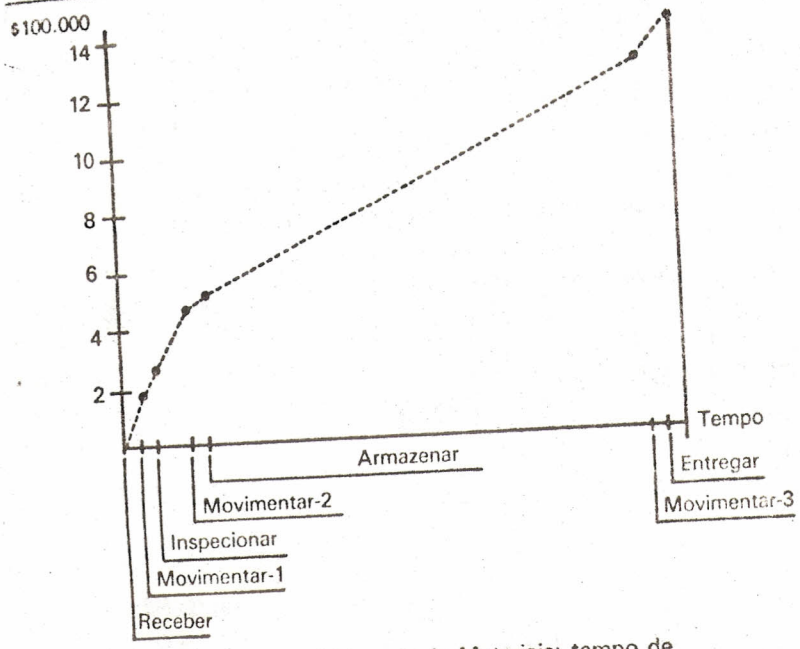
Custos de Atividades (em US$)

Departamento de Qualidade	Inspeção	Prevenção
Todos os custos exceto viagens & depreciação	$ 178.286	$ 133.714
Viagens		30.000 (Parte-1)
Depreciação Equip.	14.000	
Total	$ 192.286	$ 163.714

Custos de Atividades

Dept. Receb. & Supr.	Receber	Mov. 1	Mov. 2	Armazenar	Mov. 3	Entregar
Pes.& Supr.	132.857	66.429	33.214	132.857	33.214	66.429
Ocup.& Depr.	41.791			626.866		31.343
Cobr. SIG	16.000			16.000		8.000
Total	190.648	66.429	33.214	775.723	33.214	105.772

Quadro 8-6. Reorganização de custos da contabilidade para atividades.



Quadro 8-7. Processo de Manuseio de Materiais: tempo de ciclo/perfil de custo.

mento (132.857 dólares) é baseado no índice de custeio de recursos de 33.214,29 dólares por ETI e no fato de haver no departamento quatro ETIs que executam a atividade de recebimento.

Se você estiver realizando este trabalho de custeio das atividades como parte de uma análise do processo do negócio, já dispõe das informações de que necessita para desenvolver o modelo de atividades para o processo. O Quadro 8-7 mostra o modelo de atividades para o processo de manuseio de materiais, do recebimento à entrega.

CONCLUSÃO

A conclusão do custeio de processos baseado em atividades é um marco importante em um projeto de ABC. Como resultado desse trabalho, você pode ver os custos completos dos seus processos. Particularmente para os processos que cruzam fronteiras organizacionais, ou para atividades que dividem recursos dentro de departamentos ou entre eles, os custos baseados em atividades podem abrir seus olhos. Mesmo nas organizações cujo principal objetivo de ABC seja o custeio de produtos ou de objetos, nunca deixamos de ver os gerentes interpretar os custos baseados em atividades como informações importantes e inspiradoras de ação.