

# DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES EM UM SISTEMA DE CUSTEIO ABC

**Manoel Pinto Silveira Neto**  
**Francisco Antonio Bezerra**

## **Resumo:**

*O desenvolvimento de sistemas apoiados pela metodologia de custeio baseado em atividades (Activity-Based Costing ABC) permite uma visão acurada do comportamento dos custos. O ABC mostra a relação de causa e efeito do consumo dos recursos disponíveis para a execução dos processos, sendo instrumento importante no âmbito da gestão empresarial sob uma série de aspectos que apóiam o processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas. Para atender adequadamente as diversas necessidades dos administradores para o gerenciamento de seu negócio, o sistema ABC, especialmente a sua base de atividades, deve ter um nível de detalhamento condizente com as aplicações que se deseja fazer dela. A definição deste detalhamento é um fator determinante para o sucesso de sua implementação, utilização e manutenção. Este trabalho discute as questões que devem ser consideradas na determinação do nível adequado de detalhamento das atividades, através do estudo de casos aplicados a empresas do ramo bancário e de seguros.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

## **DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES EM UM SISTEMA DE CUSTEIO ABC**

### **Resumo**

**Manoel Pinto Silveira Neto**

Centro Universitário Álvares Penteado  
silveira@estrategie.com.br

**Francisco Antonio Bezerra**

Faculdade de Engenharia de Alimentos

O desenvolvimento de sistemas apoiados pela metodologia de custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing* – ABC) permite uma visão acurada do comportamento dos custos. O ABC mostra a relação de causa e efeito do consumo dos recursos disponíveis para a execução dos processos, sendo instrumento importante no âmbito da gestão empresarial sob uma série de aspectos que apóiam o processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas. Para atender adequadamente as diversas necessidades dos administradores para o gerenciamento de seu negócio, o sistema ABC, especialmente a sua base de atividades, deve ter um nível de detalhamento condizente com as aplicações que se deseja fazer dela. A definição deste detalhamento é um fator determinante para o sucesso de sua implementação, utilização e manutenção. Este trabalho discute as questões que devem ser consideradas na determinação do nível adequado de detalhamento das atividades, através do estudo de casos aplicados a empresas do ramo bancário e de seguros.

**Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços**

## DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES EM UM SISTEMA DE CUSTEIO ABC

### Introdução

A adequada administração dos processos de negócio e dos custos a eles associados é fator determinante do sucesso de qualquer empresa, direcionando-a de forma a fazer frente à concorrência e às exigências dos clientes, uma vez que as margens de retorno estão cada vez mais reduzidas e a necessidade de se oferecer um serviço de qualidade vem crescendo e determinando aqueles que irão permanecer no mercado.

Este cenário é particularmente observado em empresas do setor financeiro, mas especificamente em bancos e seguradoras. Já é razoavelmente conhecida a discussão acerca da mudança de foco dos bancos após a estabilização econômica advinda com o Plano Real a partir de 1994, quando o arrefecimento do turbilhão inflacionário determinou uma maior preocupação com os custos administrativos e levou as instituições bancárias a procurar outras fontes de receitas, procurando minimizar sua dependência das operações de compra e venda de títulos e valores mobiliários.

Nas companhias seguradoras, a questão do controle dos custos pode ser considerada ainda mais relevante, uma vez que, de acordo com a posição de março de 2004, o índice combinado consolidado do setor apresenta-se na ordem de 0,99, valor este que não varia muito quando avaliada uma série histórica representativa do mercado nos últimos anos, segundo dados disponibilizados pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Este resultado indica que pequenas variações elevando o nível dos custos administrativos podem levar a operação da seguradora a uma situação de prejuízo operacional.

O índice combinado, de acordo com Shank (2001) é a soma das despesas comerciais, administrativas, tributárias e com pagamento de sinistros, dividida pelo total de prêmios ganhos. De acordo com a Fundação Escola Nacional de Seguros (1996:23), prêmio é o “o pagamento efetuado pelo segurado ao segurador, ou seja, é o preço do seguro para o segurado”. Um índice combinado abaixo de 1 indica que a seguradora está operando com lucro na subscrição (emissão) de suas apólices, ou seja, os prêmios ganhos estão sendo suficientes para financiar a operação. Por conta dos ganhos financeiros, obtidos na aplicação dos recursos arrecadados com os prêmios antes do desembolso para pagamento de sinistros, o resultado geral da seguradora pode ser positivo mesmo que opere com índice combinado superior a 1.

Visando uma melhor compreensão do comportamento de seus custos, algumas empresas do setor financeiro decidiram pela adoção da metodologia de custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing – ABC*), passando a administrar o consumo de seus recursos, ou da capacidade instalada, com foco na demanda pelos diversos processos envolvidos na sua operação. É interessante salientar a importância que as estratégias de gestão de custos com base em atividades vêm tomando no Brasil nos últimos anos: segundo pesquisa realizada no ano de 2001 e apresentada em 2002 pela empresa de consultoria Bain & Company, cerca de 46% das organizações adotam alguma iniciativa de gestão baseada em atividades (FREZATTI, 2003).

A tomada de decisões com base nas informações de custos ou em outros aspectos relacionados aos processos administrativos ou operacionais da empresa, como tempos de espera e execução, melhores práticas, padrões de procedimento ou aproveitamento adequado dos recursos disponíveis, pressupõe a estruturação de um sistema onde, a princípio se acredita que, quanto maior o nível de detalhe disponível com relação às atividades que compõem os processos, mais condições e instrumentos de análise os gestores terão à sua disposição.

Na prática, o que se observa é que a definição do nível de detalhe da base de atividades em um modelo de gestão de custos baseada em atividades (*Activity-Based Cost Management* – ABCM) é um aspecto crítico para o sucesso do sistema, tanto no que diz respeito à utilização das informações como na sua operação e manutenção. E é exatamente nesta questão que reside o grande desafio na implementação de um sistema desta natureza.

Os conceitos fundamentais do mapeamento de processos são baseados na idéia da análise estruturada, e vêm produzindo resultados significativos em diversos tipos de empresa como bancos, hospitais, seguradoras e indústrias em geral. Os benefícios de um adequado mapeamento de processos incluem a redução dos custos em produtos e serviços, redução nas falhas de integração de sistemas, uniformização do entendimento dos processos e uma melhoria geral nas operações e no desempenho da empresa.

Determinar até onde ir, no que diz respeito ao detalhamento das informações acerca de um processo e, conseqüentemente, no reconhecimento e tratamento dos recursos por ele consumidos, é o alicerce básico para a estruturação e desenvolvimento de um modelo de ABCM. Encontrar este ponto ideal, ou pelo menos o mais adequado possível, é um exercício onde a experiência prática na vivência e desenvolvimento deste tipo de projeto pode ser fator determinante para a construção do melhor sistema e de sua eficaz utilização.

Este trabalho aborda o relacionamento entre o nível de detalhe do sistema de ABCM, mais especificamente do nível de detalhe dos processos e das atividades que o compõem, e as informações que serão disponibilizadas para uso na tomada de decisões. A base de informações para as análises e conclusões a seguir apresentadas foram obtidas a partir da observação e participação na implantação de sistemas de custeio ABC em três seguradoras e quatro bancos em operação no Brasil.

### **Metodologia da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste trabalho aplicou-se um estudo de casos múltiplos, de acordo com a classificação proposta por Yin (2001). Considerando-se cada uma das observações como um caso individual, procurou-se encontrar elementos que conduzam a explicações convincentes a respeito da questão de pesquisa.

A questão investigada indagou sobre qual o nível de detalhamento adequado para a base de atividades de um sistema de custeio ABC, ou ainda, qual a relação do nível de detalhamento da base de atividades com a qualidade dos resultados obtidos pelos sistemas implementados nas organizações examinadas, qualidade esta avaliada com base no cumprimento das expectativas com relação às informações disponibilizadas pelo sistema e pela sua facilidade de manutenção. Com base nas

observações realizadas, procurou-se sintetizar os principais elementos que norteiam o tratamento a ser dado à base de atividades.

Foram examinados os sistemas de custos das sete organizações estudadas e suas condições atuais de manutenção, além da observação direta e participante nos projetos de implantação daqueles sistemas. As unidades de pesquisa caracterizam-se como:

- Seguradora 1: companhia seguradora estrangeira com atuação em todos os ramos;
- Seguradora 2: companhia seguradora nacional mais orientada a produtos massificados;
- Seguradora 3: companhia seguradora nacional adquirida por grupo segurador estrangeiro;
- Banco 1: banco nacional de varejo;
- Banco 2: banco nacional de varejo;
- Banco 3: banco estrangeiro de varejo focado em segmento de clientes de alta renda;
- Banco 4: banco nacional focado em um nicho específico de operações de crédito.

### **Processos e seu detalhamento**

Antes de se evoluir o raciocínio sobre o tema deste trabalho, apresentam-se algumas definições e conceitos importantes para o enriquecimento da discussão.

Inicialmente, deve-se caracterizar o que são **processos**. Conforme Rummler e Brache (1995), eles estão “correndo” pela empresa, quer haja preocupação com eles ou não. Segundo Hunt (1996), com relação aos processos, as empresas têm duas opções: podem ignorá-los e esperar que eles sejam como desejam ou, podem entendê-los e gerenciá-los. Já Brimson (1996), define processo de negócio como sendo uma rede de atividades relacionadas e interdependentes ligadas pela produção que permutam.

Sintetizando estas colocações, entende-se como processo um conjunto de atividades, relacionadas entre si e orientadas por regras de negócio (políticas, legislação, práticas empresariais, níveis de alçada etc.), que a partir de insumos (*inputs*) gera algum produto ou serviço (*output*). Como exemplos de processos de negócio, tem-se a venda (emissão) de uma apólice de seguro, a contratação de um empréstimo bancário, a liquidação de um sinistro por uma seguradora, a pintura de um automóvel ou a fabricação de um brinquedo.

Também dentro do estudo dos processos empresariais, pode-se classificá-los em dois grupos: processos operacionais e de suporte. Os processos operacionais são todos aqueles diretamente relacionados com um produto ou serviço da empresa, enquanto os processos de suporte, também denominados administrativos, são aqueles comuns à maioria das empresas, responsáveis, como o próprio nome sugere, pelo suporte à execução dos demais processos organizacionais. Dentre outros processos de suporte, se encontram a contratação de pessoal, o suporte jurídico ou a administração de bens imóveis.

Seguradoras têm como processos operacionais, por exemplo, a emissão de apólices e a regulação de sinistros. No caso de bancos, a liberação de um empréstimo ou a abertura de uma conta corrente. Nas indústrias, para se fazer um contraponto, se encaixam nesta categoria as etapas de corte, aquecimento e moldagem nas empresas que, por exemplo, produzem esquadrias de alumínio.

Dando seqüência aos conceitos relativos a processos, apresentam-se as **atividades**, os elementos que compõem os processos. Boisvert (1999) afirma que as atividades são a resposta para a pergunta “por que os custos foram realizados?”. Em complemento a estes aspectos, Nakagawa (1991) ensina que as atividades são desempenhadas em resposta à necessidade de desenhar, produzir, comercializar e distribuir os produtos. Dentro de um modelo de ABCM, atividades são as etapas que compõem um processo, consumindo recursos e contribuindo para a formação do produto ou prestação do serviço. As atividades são os fatores causais do consumo dos recursos.

**Função**, segundo Brimson (1996), é um conjunto de atividades relacionadas a um propósito comum, como por exemplo, a compra de materiais, segurança e qualidade. Complementando, Brimson (1996) também afirma que função é aquilo que é feito, enquanto atividade é o que a empresa executa para realizar a função.

As empresas, apesar de estruturadas em verdadeiros “silos” funcionais, departamentos posicionados em organogramas de acordo com suas funções, sem necessariamente estarem preocupados com seu papel no processo como um todo e no relacionamento com as demais unidades da empresa, participam de rotinas operacionais que ultrapassam as fronteiras departamentais. A visão de processos possibilita o entendimento dos relacionamentos entre as áreas e, conseqüentemente, o controle e gerenciamento das interdependências, ajudando na prevenção e detecção de erros e entendimento das entradas e saídas associadas às diversas atividades. O controle dos processos internos permite a criação de valor na cadeia de interações entre os departamentos e não apenas dentro de seus limites funcionais.

A compreensão dos processos empresariais possibilita também um posicionamento pró-ativo da organização, orientando sua atuação antecipadamente sobre as variáveis do ambiente de forma a alcançar seus objetivos, em contraposição a um comportamento reativo, que se preocupa em resolver problemas depois de já sentidos os seus impactos na operação da empresa. As organizações devem estar preparadas para adequadamente responder a eventos, tanto internos quanto externos, que de alguma forma influenciam seus processos de negócios.

**Eventos** são ocorrências que acionam a execução de uma atividade, são seus “gatilhos”. Pode-se citar como exemplo, o processamento de sinistros em uma seguradora, que tem a chegada de um aviso de sinistro como evento inicial do processo. A partir daí, as atividades seguem sua seqüência: procede-se então à inspeção do sinistro, de forma a permitir a sua adequada regulação, onde a seguradora analisa a veracidade e dimensão do sinistro e calcula, com base nas condições previstas na apólice, o valor devido ao segurado, disparando assim a atividade de ressarcimento, momento em que se efetua a emissão do cheque e a contabilização da operação.

No detalhamento de uma atividade, encontram-se as **tarefas**. Segundo Brimson (1996), tarefa é a combinação dos elementos de trabalho ou operações que compõem uma atividade, ou em outras palavras, tarefa é a maneira como a atividade é realizada. Ainda de acordo Brimson (1996), **procedimento** ou **operação** é a menor

unidade de trabalho utilizada como propósito de planejamento e controle, compondo, portanto, as tarefas.

O que se observa, na prática, é que a partir da definição de uma atividade, a diferença ou a fronteira em relação ao nível de detalhe em que se deve denominá-la como tarefa ou procedimento é muito tênue e, muitas vezes, subjetiva. Independente de como chamar ou qualificar o nível de detalhamento das etapas componentes de um processo, o importante é se ter em mente o porquê de a informação estar estruturada daquela forma.

### **A gestão de custos e o nível de detalhamento das atividades**

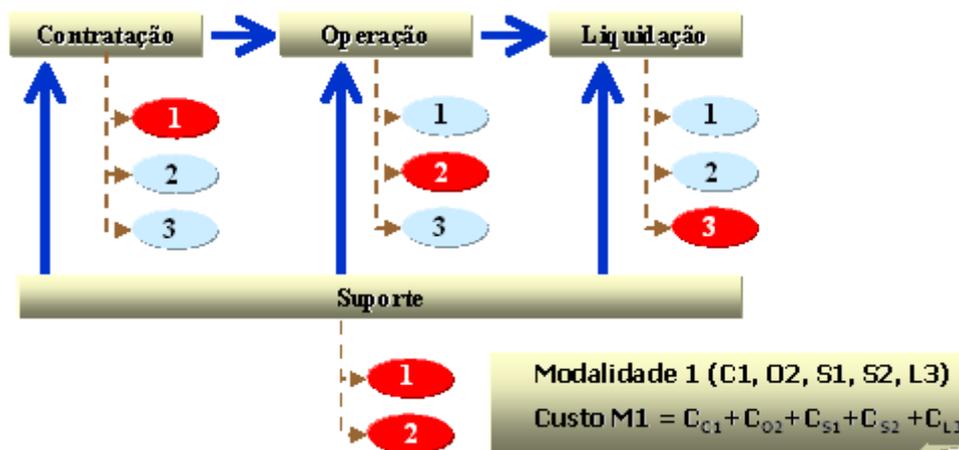
O objetivo principal do ABC, segundo Kaplan e Atkinson (1998) é mensurar e posteriormente determinar o custo dos recursos utilizados pelas atividades envolvidas na produção e entrega de produtos e serviços aos clientes. Segundo Hansen e Mowen (1997), conhecer o comportamento dos custos das atividades pode proporcionar informações valiosas para apoio ao processo orçamentário, iniciativas de melhoria contínua de processos e custeio de produtos.

Na perspectiva do ABC, o gerenciamento dos custos vê a empresa como um conjunto de atividades. Uma atividade descreve o que a empresa faz, a maneira pela qual os recursos (materiais, mão-de-obra, tecnologia) são transformados em produtos ou serviços. Brimson (1996) afirma que “em última análise, uma empresa pode gerenciar apenas o que faz – suas atividades” e define atividade como “uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para gerar determinado produto ou serviço”.

A metodologia de custeio ABC consiste basicamente na identificação de relacionamentos organizacionais através das atividades inerentes a produtos ou serviços, atribuindo os recursos consumidos por estas atividades, para determinar seus custos, e por conseqüência, os custos dos produtos e serviços que as demandam. Fica claro, portanto, que os resultados do sistema ABC, no que diz respeito às informações que de lá pode ser extraídas, inclusive para atender as aplicações sugeridas por Hansen e Mowen (1997), estão diretamente relacionados com a qualidade da sua base de atividades.

Os produtos e serviços da organização podem ser generalizados sob a denominação de objetos de custeio, que são quaisquer elementos que se deseja custear, conforme conceitua Boisvert (1999), sejam bens ou serviços, fornecedores ou clientes. Pode-se dizer que objeto de custeio é tudo aquilo que se deseja ver medido dentro de um sistema de custos, podendo corresponder a um processo ou parte dele, a um conjunto de atividades, a um produto ou parte dele ou à combinação de atividades consumidas por segmento de clientes, canais de atendimento etc.

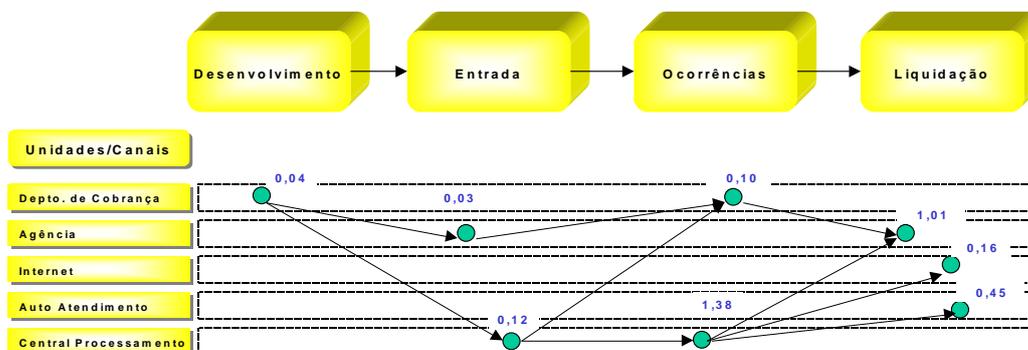
A definição de objetos de custeio como partes ou atributos de um produto ou serviço é importante para a composição do que se denominam modalidades. Estas possuem as mesmas características que identificam o *feature costing*, segundo apresentam Brimson e Antos (1999). O uso desta abordagem permite a identificação de partes opcionais na formação de produtos e serviços decorrentes de estruturas e facilidades que a empresa cria para atender diferentes tipos e segmentos de clientes. Dessa forma, o processo de um produto ou serviço, visto individualmente, pode ser formado pela combinação de diferentes objetos de custeio, conforme ilustra a figura 1.



**Figura 1** Composição de Modalidades  
 Fonte: desenvolvida pelos autores

Uma operação de crédito tem seu ciclo de vida básico composto pela contratação, operação e liquidação, além de um processo de suporte. Cada um destes processos tem características que podem ser destacadas quando da composição de modalidades. Por exemplo, a contratação pode ser feita na agência bancária, através do auto-atendimento ou através da internet, a operação pode ter curso normal, ser renegociada durante sua vigência ou ter de efetuar a recuperação de um bem dado em garantia. O custo da modalidade contempla os objetos de custeio 1 da contratação, 2 da operação, 3 da liquidação e 1 e 2 do suporte.

Um outro exemplo onde se aplica claramente o custeio de modalidades é a disponibilização dos serviços de cobrança pelos bancos. As empresas cedentes que se utilizam desses serviços enviam para seus clientes (sacados) boletos de cobrança a serem pagos nos bancos. O banco, por sua vez, disponibiliza diversos canais onde o sacado poderá efetuar o pagamento dos boletos (no caixa do banco, internet, telefone, correspondentes bancários ou pontos de auto-atendimento). Dependendo da forma como o sacado decida fazer o pagamento, custos diferentes serão consumidos pelo banco na prestação daquele serviço, como demonstra a figura 2. O custeio das modalidades permite o cálculo dos custos do serviço em cada uma das formas que o sacado possui para pagamento de seu boleto ou de como o título foi registrado no banco (pela agência ou por uma central de processamento de documentos).



**Figura 2** Custeio de Modalidades de Cobrança  
 Fonte: desenvolvida pelos autores

O custeio contemplando a composição de modalidades ocorre com maior frequência em empresas prestadoras de serviços, já que esse tipo de empresa possui variações em seus serviços no intuito de diversificar e atrair a clientela, diferentemente das indústrias de manufatura, cuja padronização é bem mais presente em seus processos internos, apesar da diversificação dos produtos e de “opcionais” ser também uma realidade nas indústrias. Esta abordagem foi adotada em todos os sistemas das empresas estudadas, conforme será demonstrado na tabela comparativa entre as aplicações pesquisadas.

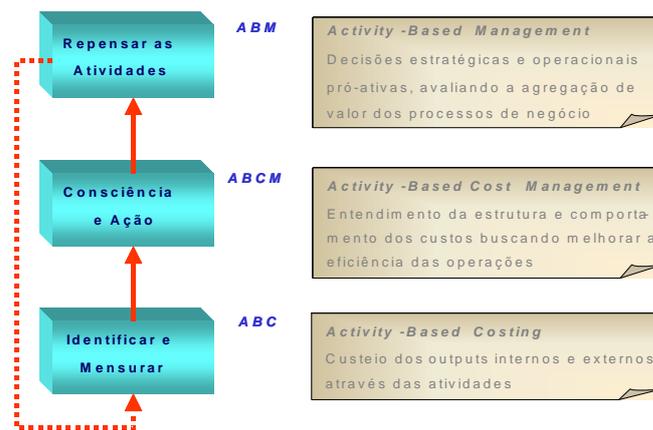
Uma vez conhecidos os processos de negócio e suas atividades, base de um sistema ABC, o gestor terá à sua disposição não apenas a simples informação de custos (efeito), mas todo um relacionamento destes com os processos de negócio (causa). Esta compreensão acerca da origem da geração dos custos é a ferramenta fundamental para o gerenciamento baseado em atividades (*Activity-Based Management* – ABM), abordagem voltada para racionalização de procedimentos, redução de custos e melhoria de qualidade e valor adicionado aos produtos e serviços. Os processos devem ser melhorados não apenas na intenção de cortar custos, mas no intuito de otimizar a alocação dos recursos, dimensionar a capacidade instalada e principalmente satisfazer os clientes internos e externos.

O ABC e principalmente, um estágio adiante, o ABM, são metodologias interdependentes que hoje dão sustentação a uma série de iniciativas nas empresas, tanto nas áreas de manufatura como na de serviços. De acordo com Kaplan e Cooper (1998), o ABC, na sua origem, foi orientado a serviços e não à produção e, mesmo tendo seu desenvolvimento inicial mais presente nas indústrias manufatureiras, seu uso em empresas de serviços não envolve nenhum novo princípio e sua aplicação vem trazendo grandes benefícios para este tipo de organização.

Lambert e Whitworth (1996) enumeram os fatores críticos para as empresas prestadoras de serviço, sugerindo o ABC como a metodologia de custos adequada para ajudar a respondê-las:

- Os custos são desconhecidos no presente;
- Indisponibilidade de uma base racional para determinação de preços;
- Preços determinados com base em questões regulatórias escondem o custo real dos serviços;
- Qual a combinação adequada de serviços a oferecer;
- Qual a combinação de recursos a utilizar;
- Desconhecimento sobre a eficácia dos recursos;
- Como adequar atividades mandatórias em um orçamento de recursos limitado;
- A falta de um adequado sistema de mensuração de rentabilidade.

De acordo com Cokins (1996), o ABM integra o ABC e o gerenciamento de custos baseado em atividades, ou ABCM (*Activity-Based Cost Management*), que se preocupa em identificar oportunidades de melhoria no desempenho dos processos. Esta integração se dá pela introdução de medidas não financeiras como tempo de ciclo, qualidade, agilidade e flexibilidade, indo além da informação de custos. A figura 3 ilustra este relacionamento.



**Figura 3 Gestão Baseada em Atividades**  
 Fonte: adaptado de Cokins (1996:42)

### Variáveis observadas na determinação do nível de detalhamento das atividades

O cálculo e disponibilização dos custos por modalidades de serviço ou produto (*feature costing*) ou mesmo as diversas variações no gerenciamento dos custos (ABC, ABCM ou ABM), passam, necessariamente, pela definição adequada do nível de detalhamento das atividades exigidos em cada uma dessas iniciativas.

E quais seriam as variáveis a considerar na definição do nível de detalhamento das atividades? Esta não é uma pergunta simples de ser respondida. No entanto, com base nos conceitos preconizados pela metodologia ABC e a utilização das suas informações foram traçadas as linhas gerais do raciocínio aplicado nesta pesquisa. O quadro 1 resume os aspectos observados nas sete aplicações examinadas, orientando as conclusões do trabalho.

| Empresa Pesquisada | Detalhe das Atividades | Disponibilidade de Direcionadores | Finalidade Principal | Áreas Administrativas | Outras Aplicações          | Nível de Satisfação |
|--------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|
| Seguradora 1       | Médio                  | Adequada                          | Rentabilidade        | Sim                   | Orçamento/Gestão de Custos | Alto                |
| Seguradora 2       | Grande                 | Não Adequada                      | Rentabilidade        | Sim                   | Não                        | Baixo               |
| Seguradora 3       | Médio                  | Adequada                          | Rentabilidade        | Sim                   | Não                        | Adequado            |
| Banco 1            | Grande                 | Não Adequada                      | Rentabilidade        | Sim                   | Tarifação/Gestão de Custos | Adequado            |
| Banco 2            | Médio                  | Adequada                          | Rentabilidade        | Não                   | Não                        | Adequado            |
| Banco 3            | Pequeno                | Adequada                          | Rentabilidade        | Não                   | Não                        | Adequado            |
| Banco 4            | Pequeno                | Razoável                          | Rentabilidade        | Sim                   | Não                        | Baixo               |

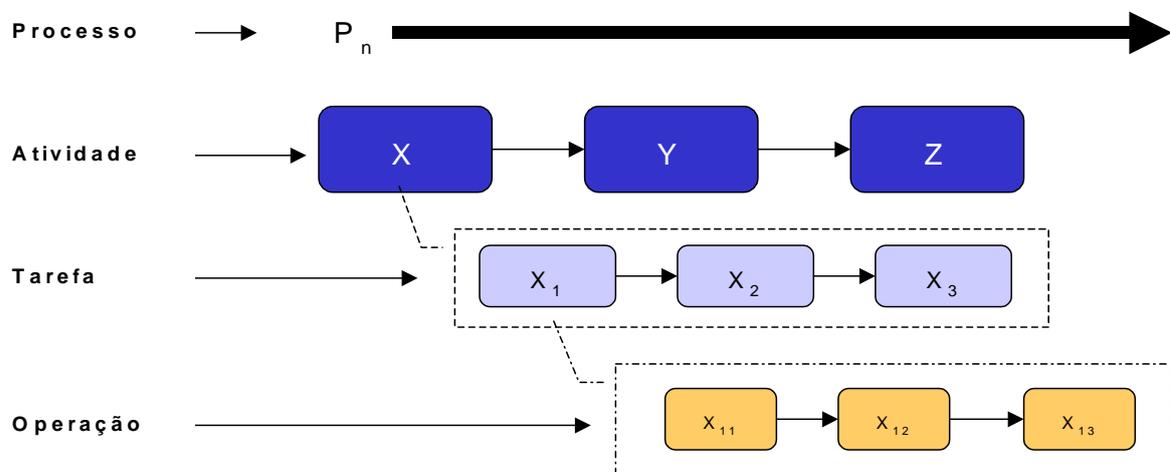
**Quadro 1 Resumo dos Sistemas Pesquisados**  
 Fonte: desenvolvido pelos autores

Utilizou-se de uma classificação para o nível de detalhamento da base de atividades em pequeno (em média até 5 atividades por objeto de custeio), médio (até 10 atividades por objeto de custeio) e grande (mais de 10 atividades por objeto de custeio). O julgamento da disponibilidade de direcionadores de recursos para as atividades em adequada, razoável e não adequada foi baseado nos critérios de custeio utilizados nos sistemas de cada organização, ou seja, existência de direcionadores diferentes para atividades diferentes e relevantes no contexto dos processos. A finalidade principal do sistema ABC em todas as instituições foi o custeio de produtos e serviços para apuração de rentabilidade. A quinta coluna da tabela indica se o sistema contempla ou não as atividades das áreas administrativas das organizações.

Foram observadas também outras aplicações das informações do sistema de custeio, além da apuração de rentabilidade, na Seguradora 1 (orçamento e gestão de custos) e no Banco 1 (determinação de tarifas e gestão de custos). O nível de satisfação dos gestores com o sistema foi obtido com base na avaliação da adequação da base de atividades, disponibilização de informações e facilidade de manutenção, sendo classificado em alto, adequado e baixo. A Seguradora 2 e o Banco 4 apresentaram resultados pouco satisfatórios com a implementação do sistema ABC.

Os elementos de ligação entre o sistema de acumulação de custos e as atividades são os direcionadores de recursos ou direcionadores de primeiro estágio. Os direcionadores são os elementos responsáveis pela lógica do cálculo dos custos das atividades, determinando a parcela de recursos que deverá ser relacionada a cada atividade. Segundo o glossário de termos de ABM do CAM-I, apresentado por Miller (1996), direcionador de custo é qualquer fator que gera uma mudança no custo de uma atividade.

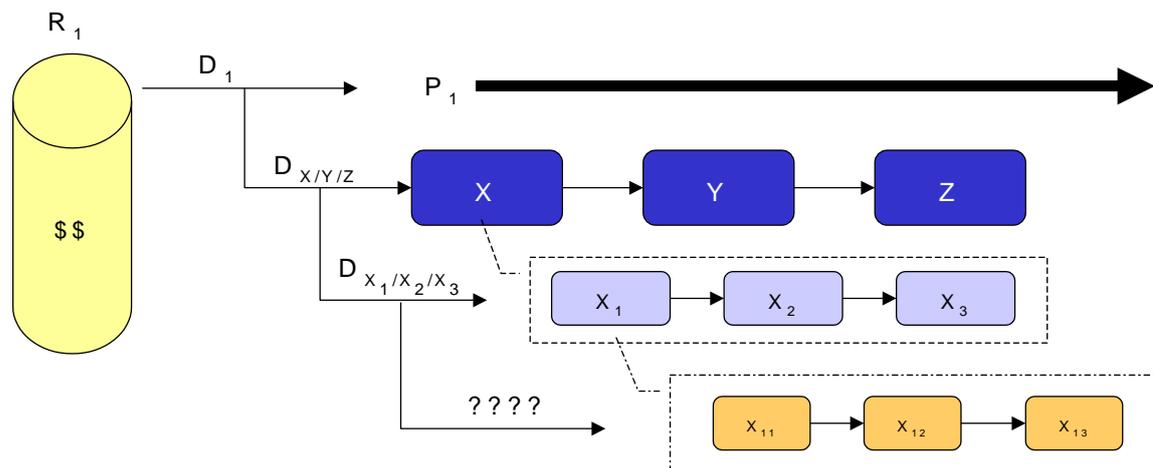
A primeira restrição observada na determinação do nível de detalhamento das atividades foi a disponibilidade de informações sobre os direcionadores de custos e o relacionamento deles com o nível de abertura das atividades. Supondo que exista um processo ( $P_n$ ) realizado através da execução de três atividades diferentes (X, Y e Z) e que cada uma destas atividades possa ser decomposta em três tarefas ( $X_1$ ,  $X_2$  e  $X_3$ ) e que cada uma destas tarefas possa ser descrita em operações ( $X_{11}$ ,  $X_{12}$  e  $X_{13}$  para a tarefa  $X_1$ ). A figura 4 demonstra o exemplo.



**Figura 4 Níveis de Detalhamento das Atividades**  
**Fonte: desenvolvida pelos autores**

Se a empresa não possui o controle das informações dos direcionadores no nível de detalhe que pretende mapear seus processos, os resultados com o maior detalhamento das atividades são inócuos, uma vez que não será possível a definição de critérios adequados para alocação dos custos, gerando assim, apenas uma sobrecarga desnecessária da base de atividades do sistema. Esta falta de balanceamento entre as atividades e seus direcionadores de custos foi observado na Seguradora 2 e no Banco 1, daí a classificação de não adequada com relação à disponibilidade de direcionadores.

A figura 5 ilustra a restrição de abertura do nível de detalhamento imposta pela falta de informação de direcionadores. Neste caso a empresa possui um recurso ( $R_1$ ) que será alocado às atividades do processo ( $P_1$ ) através do direcionador ( $D_1$ ) e, deste ponto, seguindo até o nível de tarefa. Caso a empresa ache relevante o controle dos custos incorridos em mais um nível deve, primeiramente, criar mecanismos de controle da ocorrência dos direcionadores naquele nível para depois realizar o cálculo dos custos das operações.



**Figura 5 Disponibilidade de Informação dos Direcionadores**  
 Fonte: desenvolvida pelos autores

Processos padronizados demandam um detalhamento de acordo com a variação dos direcionadores de custos de cada atividade, ou seja, a identificação de uma atividade apenas se justificaria quando seu direcionador de custos for diferente das demais componentes do processo. Por exemplo, o processo de emissão de apólices para um seguro de frota requer, no mínimo, uma composição de atividades que identifique a apólice emitida (direcionador número de apólices para as atividades de preenchimento, emissão física da apólice etc.) e a quantidade de veículos cobertos por aquela apólice (direcionador número de veículos para as atividades de levantamento de documentação, registro no sistema etc.). Esta abordagem possibilita uma alocação de custos bastante precisa e geralmente adequada para atender processos massificados, ou seja, processos que se repetem com alta frequência como a emissão de apólices, abertura de conta corrente ou contratação de crédito pessoal.

Vale ressaltar que processos não padronizados ocorrem com maior frequência em empresas prestadoras de serviço onde o cliente tem a liberdade de exigir um tipo de serviço diferenciado ou completamente novo, caracterizando, geralmente, a composição de modalidades, abordagem observada em todas as organizações estudadas.

A utilização básica de um sistema ABC, conforme constatado na pesquisa, reside na determinação dos custos de produtos e serviços. Para esta finalidade, o detalhamento das atividades deve ser suficiente para, de forma adequada, direcionar os custos aos produtos e serviços ou às partes dos processos que os compõem. Mas, a questão é como reconhecer que as atividades definidas no sistema estão realmente representando adequadamente o consumo dos recursos.

Lambert e Whitworth (1996) observaram em seu trabalho diversas empresas de serviços, incluindo bancos e seguradoras. Os autores afirmam que o nível em que as atividades devem ser analisadas varia bastante e que este detalhamento deve estar vinculado às necessidades de aperfeiçoar o processo de tomada de decisões das organizações, decisões estas que, nos casos estudados, eram orientadas principalmente pela análise de rentabilidade dos produtos e serviços. Inclusive, dentro de uma mesma empresa, continuam Lambert e Withworth (1996), o nível de detalhe pode variar entre uma necessidade de análise e outra. Muito detalhamento irá prejudicar a implantação do sistema e não acrescentará um benefício relevante às análises. Por outro lado, pouco detalhe não possibilita que se atinjam os resultados significativos que se desejam com o sistema.

O nível de detalhe necessário varia entre unidades operacionais e de apoio e também entre processos operacionais e os de apoio. As unidades operacionais geralmente requerem um nível de detalhe maior, até porque, muitas vezes, a abertura do processo em objetos de custeio que possibilitem a composição de modalidades automaticamente exige este maior detalhamento.

Para as unidades e processos de apoio é importante, caso não se esteja desenvolvendo uma iniciativa de busca de oportunidades de melhorias através da análise de processos (onde o detalhamento da operação poderia ser necessário), encontrar um nível de detalhamento que possibilite simplesmente direcionar da melhor forma possível os custos dos serviços das áreas de apoio para as áreas operacionais e entre as próprias áreas de suporte, considerando-se os aspectos de custos em relação aos benefícios de implementação de um detalhamento maior. Em todas as aplicações que constavam as atividades de apoio (administrativas), o nível de detalhamento era baixo, com exceção, em alguns casos observados no Banco 1.

Cabe neste ponto uma explicação sobre quais são os departamentos operacionais e de apoio e o porquê de possuírem níveis de detalhamento diferenciado. Os departamentos operacionais estão envolvidos com as atividades fim da organização. São os responsáveis pela geração dos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa (os setores de montagem, pintura etc. são exemplos de unidades operacionais nas indústrias, as agências bancárias, os setores de compensação, as centrais de cotação e emissão de apólices de seguro são exemplos de unidades operacionais em empresas de serviço). Nesses casos, o levantamento das atividades deve ser efetuado levando-se em consideração as diferenças entre os produtos oferecidos e o consumo que os produtos ou serviços fazem dessas atividades. Significa dizer que o detalhamento no levantamento das atividades deve ser aquele que permita diferenciar o consumo de recursos entre os diversos produtos.

De acordo com Brimson (1996), as atividades que estão diretamente relacionadas com os processos operacionais são chamadas de atividades primárias. Entretanto, mesmo nas unidades operacionais, podem existir atividades de apoio, tais como confeccionar relatórios gerenciais, administrar pessoal etc. Essas atividades são chamadas de secundárias por Brimson (1996) e geralmente se referem a processos administrativos. Esse tipo de atividade deve ser mapeado em um nível de detalhe que permita identificar apenas sua existência ou até mesmo serem agregadas nas atividades primárias, pois serão consumidas pelos processos primários e sua importância se limita à criação do indicador do grau de consumo de recursos em atividades secundárias. Se, por exemplo, fosse identificada a atividade “elaborar relatórios gerenciais” não seria preciso detalhar essa atividade em “elaborar relatório

X”, “elaborar relatório Y”, “imprimir os relatórios” etc. No entanto, esse detalhamento em produtos X e Y seria interessante no caso de atividades operacionais.

As atividades das áreas de apoio (Recursos Humanos, Contabilidade, Patrimônio etc.) são consumidos pelas unidades operacionais e também pelas demais áreas de apoio da empresa. O nível de detalhamento nesse tipo de unidade deve ser decidido segundo a necessidade de determinação do repasse dos custos de serviços internos. Analisando como exemplo a unidade de Recursos Humanos, as atividades devem ser mapeadas em um nível que permita apenas identificar os serviços que esta unidade presta às demais unidades da organização, sem a necessidade de se compreender a execução do processo em si. Desta forma, para o sistema de custeio, o nível suficiente seria, por exemplo, “contratar funcionário”, “demitir funcionário”, “elaborar treinamento”, sem preocupações de detalhamentos do tipo “contratar funcionário para o cargo X”, “elaborar treinamento Y”, ou mesmo desmembrar as atividades em tarefas mais específicas.

A atividade “contratar funcionários” poderia ser subdividida em “pesquisar banco de dados”, “selecionar candidatos”, “convocar candidatos”, “entrevistar candidatos” etc. No entanto, esse tipo de detalhamento prejudica o sistema de custeio uma vez que aumenta a demanda de trabalho para sua manutenção, além de criar a necessidade de controle de direcionadores de custos para cada uma das tarefas em que foi subdividida a atividade. Um detalhamento deste tipo visa apenas dar o entendimento ao processo, sem, no entanto, acrescentar elementos de análise ao sistema de custos. Pode-se também perceber que, em alguns casos, deve ser utilizado o mesmo direcionador para aquelas tarefas, constatação que levanta o questionamento de para que se deveria desmembrar a referida atividade, conforme já discutido.

Um outro tipo de processo, que ocorre, por exemplo, em unidades como as de serviços de apoio jurídicos, onde não é possível determinar com precisão o tempo em que um parecer será elaborado, ou mesmo quanto tempo levará um acompanhamento de um processo trabalhista, o nível de detalhamento deve se limitar a indicar as principais funções da unidade: “acompanhar processos trabalhistas” e não “controlar prazos de apelação”, “comparecer à audiência” etc.

Além de levar em consideração onde ocorre (é executado) o processo e seu relacionamento com os produtos ou quando se classificar as atividades em administrativas, deve-se observar outras características dos processos que estão sendo mapeados para se determinar o nível de detalhamento das atividades, como os recursos consumidos e a relevância da atividade dentro do processo em questão.

Com base no que ensinam Schulman *et al.* (2001), observa-se que o fato das atividades nas áreas de apoio representarem serviços internos, normalmente compartilhados entre diversas áreas da empresa, é possível a identificação de oportunidades de redução de custos através da comparação dos custos desses serviços com o mesmo serviço sendo prestado por outras empresas ou internamente entre as unidades da própria organização. A partir de análises deste tipo, nos casos em que uma terceirização dos serviços não for possível, quando se identificam processos secundários muito caros e que demandem um esforço de racionalização, o detalhamento das atividades poderá se mostrar interessante. No entanto, este detalhamento não necessariamente deve ser incorporado no sistema de custeio. Apenas os bancos 2 e 3 não incorporaram no sistema, pelo menos até o momento, as atividades das áreas administrativas.

O que pode ser mais complicado é a determinação dos níveis de detalhe, *a priori*, ou seja, antes da efetiva utilização do sistema de custos na tomada de decisões ou em iniciativas de gestão de custos, ou mesmo de melhoria de processos. Geralmente esta definição exige um estágio de maturidade bem avançado com relação ao uso das informações e também de conhecimento da própria metodologia ABC. Constatou-se no estudo que, mesmo definindo-se previamente o suposto nível de detalhamento adequado das atividades, em alguns casos, quando da efetiva utilização das informações do sistema de custos, era necessário um maior detalhamento dos processos.

Por outro lado, três das empresas estudadas refizeram o trabalho de mapeamento com a intenção de agregar os processos em um número menor de atividades, indicando que a idéia inicial de um maior detalhamento dos processos não se fazia necessária diante das aplicações que se desejava fazer do sistema.

Acreditar que para a devida análise de processos de forma à obtenção de oportunidades de melhoria seja necessário um grande detalhamento das atividades no modelo ABCM, chegando à decomposição em tarefas ou até em procedimentos, com base nas experiências práticas que balizaram este estudo, não é necessariamente correto.

Em primeiro lugar, com um detalhamento no nível de atividades adequado para custeio, conforme já explicado, o sistema ABC pode indicar os processos, produtos e serviços que estão com custos fora do padrão aceitável pela empresa de acordo com os parâmetros de medição utilizados por ela.

Identificados os processos que, em função de seus custos, demandam algum tipo de atenção individualizada, pode-se então, partir para uma análise voltada à melhoria daqueles processos, eliminando atividades que não agregam valor ou propondo mudanças nas rotinas ou alocação de recursos.

O que se pretende esclarecer é a não necessidade de detalhamento dos processos (mapear e custear as tarefas, por exemplo) que serão alterados pelas melhorias que porventura serão propostas. É necessário detalhar apenas aquelas novas atividades que estão sendo criadas, de forma a validar sua implementação e medir a efetividade das melhorias em relação ao processo original. Para o processo original, deve-se buscar um nível de detalhe suficiente para se obter o consenso em relação ao entendimento do mesmo, não sendo aconselhável dedicar tempo e recursos no mapeamento detalhado de um processo que reconhecidamente não está eficiente, uma vez constatado pela análise dos custos das atividades do sistema de custos, e que será posteriormente alterado. Nestes casos, o detalhamento das atividades para um trabalho de redesenho de processos não precisa ser refletido no sistema de custos.

Uma vez que o objetivo principal com a implantação do ABC nas organizações estudadas era o custeio dos produtos e serviços, o levantamento de atividades foi totalmente dirigido na busca de associar as atividades que com eles se relacionavam. Para o mapeamento dos processos utilizou-se principalmente da técnica de entrevistas, com medição do tempo das atividades através de cronoanálise ou estimativa de tempo pelos funcionários envolvidos diretamente na execução das atividades, no caso dos processos operacionais, e com estimativa do percentual de tempo dedicado no caso dos processos administrativos.

Cooper e Kaplan (1991) comentam acerca da determinação do tempo de trabalho para atividades consideradas repetitivas e não repetitivas e confirmam as técnicas observadas nas empresas analisadas. Atividades não repetitivas, gerenciais ou administrativas, devem ter seu tempo definido por meio de estimativas de dedicação de tempo dos funcionários às diversas atividades sob sua responsabilidade. Para operações repetitivas, como por exemplo, o recebimento de depósitos no caixa ou a liquidação de sinistros, o tempo das atividades deve ser apurado por amostragem a partir de diversas medições do esforço realizado por diferentes funcionários com diferentes habilidades em diferentes horários.

Para atividades que demandam um tempo elevado de execução, que não justifique sua medição unitária com o uso de cronômetro, como a realização de algumas operações estruturadas em bancos (normalmente voltadas para grandes corporações) ou análises para aceitação de propostas de seguro de riscos especiais, os tempos unitários são determinados por meio de estimativas, obtidas a partir do questionamento dos envolvidos nas atividades ou através de anotações do tempo despendido naquelas atividades durante um determinado período para, posteriormente, dividi-lo pelo número de unidades produzidas durante aquele mesmo período.

Em algumas das empresas observou-se o uso de apontamento de horas (seguradoras 1 e 3 e Banco 3), através de um aplicativo customizado especificamente para esta função. Aplicativos desta natureza são usuais para a coleta de dados relativos ao consumo de tempo pelas atividades, conforme pode ser constatado nos casos apresentados por Player e Cobble (1999) e também sugerido nos estudos realizados por Garg e Rafiq (2002) e Gallo e Paschoal (2003).

### **Aspectos relacionados à manutenção do modelo ABC**

Ao se implantar um sistema ABC, a princípio, não se deve detalhar muito as atividades, especialmente por conta da dificuldade futura de manutenção no sistema de custeio. A manutenção do sistema é sempre uma das grandes questões levantadas quando se trata da metodologia ABC. O que se deve ponderar não é o investimento na implantação do sistema, mas sim na sua manutenção.

A manutenção do sistema deve ser compreendida como a etapa de atualização de seus dados. Desta forma, quanto mais detalhado o sistema, maior será a dificuldade no controle das atividades que vão sendo criadas, eliminadas ou alteradas pelas unidades organizacionais. Além disso, quanto maior for o número de atividades, maior será o número de direcionadores de custeio controlados pelo sistema. Quanto maior o número de direcionadores maior será a necessidade de se estabelecer relacionamentos no sistema (entre recursos e atividades e entre atividades e objetos de custeio). Também cresce a quantidade de mecanismos de controle e contagem das operações da empresa (sistemas que controlam o número de telefonemas atendidos, o tempo dedicado aos diversos processos, número de operações das diversas modalidades etc.). Resumindo, quanto maior o nível de detalhe previsto para o modelo, maior será o custo de manutenção do sistema, além de eventualmente prejudicar seu desempenho operacional.

O nível de detalhamento das atividades e o tempo a ser gasto para efetuar uma atualização no sistema de custeio estão diretamente relacionados. Também a relação é diretamente proporcional entre a complexidade na manutenção da base de

recursos, apuração dos direcionadores de custos e a atualização da base de atividades. Base de recursos deve ser entendida como sendo as informações geradas pelos sistemas contábil-financeiros da empresa (principalmente contabilidade, contas a pagar, folha de pagamento e ativo imobilizado). Os dados de direcionadores de custos normalmente são alimentados a partir dos sistemas transacionais e de apontamento de recursos.

A estruturação do modelo e da solução tecnológica que o apóia deve visar, além de atender as necessidades de informações previamente especificadas, trazendo os benefícios pretendidos, criar condições para uma ágil e confiável manutenção dos resultados, de forma a evitar a degradação do sistema, ressaltando-se a preocupação com a manutenção da base de recursos, dos volumes relativos aos direcionadores de custos e, particularmente, a manutenção da base de atividades. Apenas as seguradoras 1 e 3 e o Banco 3 têm uma solução adequada para realizar a rodada mensal do sistema com eficiência. O Banco 4 também calcula mensalmente seus custos, porém sem a eficiência das três outras empresas citadas. As demais instituições processam seus custos em períodos superiores a um mês.

Com uma base de atividades bem estruturada e devidamente garantida a eficiente manutenção do sistema, a organização pode então trabalhar no sentido de inserir alguns atributos necessários para o ABCM. Estes atributos procuram documentar aspectos adicionais do processo tais como regras de negócio, pontos de controle, riscos operacionais, indicadores de desempenho etc. que podem ser utilizados posteriormente como ferramentas de apoio à normatização de procedimentos, padronização de processos, especificação de sistemas aplicativos, controles internos ou obtenção de certificações ISO.

Cabe nesse momento, novamente reforçar uma observação importante. Geralmente, nos casos que o mapeamento dos processos visa atender as necessidades de certificações de qualidade ou especificações de controles internos, é necessário um detalhamento dos processos até o nível de tarefas ou, até mesmo, procedimentos. No entanto, isso não significa dizer que o sistema de custos deva ser “inflado” com esses detalhes, que em termos de análise de custos não agregarão valor à informação para tomada de decisão.

Defende-se que todas as iniciativas que têm os processos organizacionais como fonte de informações façam parte de um único banco de dados, mas, no entanto, a extração de informações desse banco de dados deve ser feita de forma distinta, inclusive no que diz respeito aos atributos das atividades (por exemplo, pode-se necessitar do atributo tempo da atividade para custos, mas não para normatização do processo), dependendo de cada necessidade específica.

Algumas das empresas estudadas estão desenvolvendo uma base única de processos que atenda às diversas iniciativas (custos, controles internos, certificações ISO, melhoria de processos), garantindo, inclusive, um esforço de manutenção unificado. Como os atributos necessários ao custeio não coincidem com aqueles necessários para controles internos ou certificações ISO, o que é importante buscar, nos casos em que se deseje detalhar os processos para outras iniciativas da empresa, é que a documentação seja integrada, ou seja, a base dos processos (para todos os usos corporativos) deve ser a mesma do sistema ABCM, partindo-se do nível das atividades e, a partir daí, detalhando-as para as demais aplicações. Como já comentado, os atributos são diferentes e, portanto, a modelagem da base de dados deve ser estruturada de forma a possibilitar a definição de uma base única de

processos. Existem ferramentas (*softwares*) especialistas em modelagem de processos no mercado que atendem adequadamente este requisito e que estão em uso nas empresas pesquisadas.

Esta base única de processos facilita e dá agilidade ao processo de manutenção das atividades no sistema ABC, principalmente se a responsabilidade sobre a atualização dos dados for distribuída (descentralizada) entre as diversas unidades organizacionais da empresa, como se observa o Banco 1.

### **Considerações finais**

A determinação do nível de detalhamento adequado da base de atividades dos sistemas ABC se baseia no uso que se deseja dar a suas informações. As análises das empresas poderão levar às seguintes conclusões:

- O nível de detalhe das atividades em alguns departamentos exigirá a criação de maiores controles de custos por parte da contabilidade;
- O nível de detalhe das atividades em algumas unidades encontra-se em um nível maior que o controle atual realizado pela contabilidade e isso exigirá uma revisão das atividades nessas unidades.

A definição do nível de detalhe passará por uma análise de custo/benefício, onde serão avaliadas questões como:

- Quanto custa criar um controle adicional nos sistemas contábeis e transacionais?
- De acordo com o que se deseja controlar em cada uma das unidades organizacionais, o nível de detalhamento atende às necessidades de custeio?
- Caso se queira realizar uma racionalização ou outras iniciativas baseadas em processos, esse nível de detalhe permitirá identificar quais são os processos candidatos a essa iniciativa?
- As decisões de terceirização estão sendo devidamente apoiadas por esse nível de detalhe?
- O sistema está em condições de ser facilmente operado e atualizado, fornecendo informações importantes para a gestão do negócio?

Cabe ressaltar também que, dada a limitação do escopo deste artigo, não foi possível apresentar com o devido aprofundamento os diversos aspectos comentados. No entanto, este artigo introduz algumas questões relevantes que podem ser explorados em futuros trabalhos mais específicos.

### **Referências bibliográficas**

BOISVERT, H. *Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

\_\_\_\_\_; ANTOS, J. *Driving value using activity-based budgeting*. New York: John Wiley & Sons: 1999.

- COKINS, G. *Activity-based cost management - making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system*. Boston: McGraw-Hill, 1996.
- COOPER, R.; KAPLAN, R. *The design of cost management systems: text, cases and readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- FREZATTI, F. *Gestão de valor na empresa: o resgate e a valorização da boa contabilidade*. Palestra apresentada no X Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari, 2003.
- GALLO, M.; PASCHOAL, P. *Custos de serviços*. Anais do VIII Congresso do Instituto Internacional de Custos, Punta del Este, 2003.
- GARG, A.; RAFIQ, A. *Using activity-based costing to improve performance*. Bank Accounting & Finance, London, v. 15, n. 6, p. 5 - 8, 2002.
- HANSEN, D.; MOWEN, M. *Cost management: accounting and control*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- HUNT, V. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- KAPLAN, R.; ATKINSON, A. *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- \_\_\_\_\_; COOPER, R. *Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- LAMBERT, D.; WHITWORTH, J. *How ABC can help service organizations*. CMA Management, Mississauga, v. 70, n. 4, p. 24 - 28, 1996.
- MILLER, J. A. *Implementing activity-based management in daily operations*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- NAKAGAWA, M. *Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PLAYER, S.; COBBLE, C. *Cornerstones of decision making: profiles of enterprise ABM*. Greensboro: Oakhill Press, 1999.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. *Improving performance: how to manage the white space in the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.
- SHANK, J. *Cases in cost management: a strategic emphasis*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- SCHULMAN, D. et al. *Shared Services - Serviços Compartilhados*. São Paulo: Makron Books, 2001.