

O Uso das Informações de um Sistema de Custeio Baseado em Atividades no Processo Orçamentário: Sugestão de Aplicação Prática no Dimensionamento de Capacidade Instalada em uma Instituição Financeira

Manoel Pinto Silveira Neto

Resumo:

Os sistemas tradicionais de orçamento muitas vezes não atendem devidamente os gestores nas suas necessidades de planejamento, acompanhamento e controle dos resultados de sua operação. Com base nas informações disponibilizadas por um sistema de custeio baseado em atividades é possível o desenvolvimento de projeções orçamentárias melhor estruturadas e que permitem um processo de planejamento mais adequado, uma vez que o entendimento dos processos internos e como estes consomem a estrutura de recursos disponível provê instrumentos para um melhor controle de custos e, conseqüentemente, para sua previsão. Desenvolve-se neste artigo uma aplicação prática do orçamento baseado em atividades em uma instituição financeira, voltada para o dimensionamento de capacidade instalada.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

O Uso das Informações de um Sistema de Custeio Baseado em Atividades no Processo Orçamentário: Sugestão de Aplicação Prática no Dimensionamento de Capacidade Instalada em uma Instituição Financeira

Autores: Manoel Pinto Silveira Neto
Mestrando em Administração de Empresas (FECAP)

Resumo

Os sistemas tradicionais de orçamento muitas vezes não atendem devidamente os gestores nas suas necessidades de planejamento, acompanhamento e controle dos resultados de sua operação.

Com base nas informações disponibilizadas por um sistema de custeio baseado em atividades é possível o desenvolvimento de projeções orçamentárias melhor estruturadas e que permitem um processo de planejamento mais adequado, uma vez que o entendimento dos processos internos e como estes consomem a estrutura de recursos disponível provê instrumentos para um melhor controle de custos e, conseqüentemente, para sua previsão.

Desenvolve-se neste artigo uma aplicação prática do orçamento baseado em atividades em uma instituição financeira, voltada para o dimensionamento de capacidade instalada.

Introdução

Este trabalho apresenta as principais variáveis componentes de um sistema de custeio baseado em atividades (*ABC – Activity-Based Costing*) e como as informações por ele geradas podem ser utilizadas para dar suporte ao processo orçamentário.

O estudo está calcado em um caso aplicado a uma instituição financeira, que utilizará as informações no processo orçamentário para dimensionamento de sua capacidade instalada. O banco em questão dispõe de um sistema de custeio baseado em atividades, mas não aplica, pelo menos com o mesmo enfoque que será apresentado aqui, as informações de custos no desenvolvimento de seu orçamento, que segue um modelo departamentalizado, onde os responsáveis pelos principais itens de despesas as projetam de forma a atender demandas de recursos estimadas pelas diversas áreas, feitas com base em valores históricos de períodos anteriores. O exemplo desenvolvido é, portanto, uma sugestão, dentre as diversas formas possíveis, de se aplicar informações do sistema de custos no processo de orçamentação.

Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é apresentar uma forma prática de utilização das informações do ABC para o planejamento orçamentário de uma empresa.

Análise de custos com base em atividades

Segundo Nakagawa (1994:42), atividade é “um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos”.

Hornigren, Foster e Datar (2000:67) afirmam que um sistema de custos tem como objetivo apresentar números que indicam como produtos, serviços e clientes consomem os recursos da organização. Segundo Cokins (1996:40), os sistemas de custeio baseado em atividades, sob uma visão restrita, podem ser considerados como modelos matemáticos que direcionam os recursos (custos) aos objetos de custeio (entendidos como produtos, clientes, serviços ou qualquer tipo de *output* que se deseja ter custeado).

Entendemos que a metodologia ABC consiste basicamente na identificação das atividades relacionadas aos processos inerentes a um objeto de custeio, alocando os recursos consumidos por estas atividades para determinação de seus custos e, por consequência, dos objetos que as demandam.

Os relacionamentos entre recursos, atividades e objetos de custeio são representados pelos direcionadores de custos (*cost drivers*). Segundo o glossário de termos de ABM do CAM-I, apresentado por Miller (1996), direcionador de custo é qualquer fator que gera mudança no custo de uma atividade, podendo ser um direcionador de recursos (ou de primeiro estágio) que representa a medida da quantidade de recursos consumidos por uma atividade ou um direcionador de atividades (ou de segundo estágio), definido como a medida da frequência e intensidade das demandas feitas pelos objetos de custeio às atividades.

O objetivo principal do ABC, segundo Kaplan e Atkinson (1998:97) é medir e depois precificar todos os recursos utilizados pelas atividades que suportam a produção e entrega de produtos e serviços aos clientes. O uso mais freqüente das informações do ABC reside na definição de modelos preditivos que auxiliam a compreensão do impacto de decisões futuras na estrutura de custos da companhia (Cokins, 1996:11) e, portanto, podem dar sustentação ao processo orçamentário. Segundo Hansen e Mowen (1997:50), conhecer o comportamento dos custos das atividades pode proporcionar informações bastante úteis que podem ser utilizadas para dar suporte ao orçamento, esforços de melhoria contínua de processos e custeio de produtos.

Brimson (1996:83), reforçando a importância de uma análise de custos com base em atividades afirma que “um sistema gerencial estruturado em atividades assegura que os planos sejam transmitidos para o nível em que as ações possam ser tomadas”, permitindo então, uma identificação muito mais clara de como os recursos estão sendo consumidos no processo operacional da empresa. Brimson (1996:62) completa, afirmando que “em última análise, uma empresa pode gerenciar apenas o que faz – suas atividades”.

O gerenciamento baseado em atividades (ABM – *Activity-Based Management*) é uma abordagem sistêmica que focaliza sua atenção na gestão das atividades com o objetivo de aumentar o valor percebido pelo cliente e o lucro alcançado ao prover este valor, englobando, além do custeio de produtos, a análise de valor dos processos (Hansen e Mowen, 1997:863). Para o gerenciamento dos processos, o ABM utiliza as informações produzidas pelos sistemas ABC.

Custos fixos e variáveis

Existem dois grandes tipos de custos de acordo com Kaplan e Atkinson (1998:13). Os custos comprometidos, que são aqueles relativos a recursos contratados antecipadamente como, por exemplo, a maior parte dos custos de pessoal, depreciação de equipamentos, aluguel etc. e que estão relacionados a um nível de capacidade operacional planejada pela organização. O segundo tipo, os custos flexíveis, são aqueles relativos aos recursos adquiridos à medida da necessidade de seu uso como, por exemplo, matéria-prima ou energia elétrica consumida em uma fábrica, e não têm uma definição prévia de capacidade associada a eles.

Hansen e Mowen (1997:82), com base na mesma classificação proposta por Kaplan e Atkinson (1998), definem os recursos previamente supridos como geradores de custos fixos e aqueles adquiridos de acordo com a necessidade como geradores de custos variáveis. Portanto, custos fixos são aqueles que permanecem constantes, dentro de um intervalo relevante, com a variação do nível dos direcionadores de atividades enquanto os custos variáveis acompanham proporcionalmente a variação daqueles direcionadores (Hansen e Mowen, 1997). Ainda segundo estes autores, a análise do consumo dos recursos a partir deste enfoque e com base na demanda dos mesmos pelas atividades promove uma melhoria nos processos de controle gerencial e de tomada de decisão.

Orçamento e controle

Controlar, planejar e tomar decisões são as três principais funções dos gestores (Hussey e Hussey, 1999:4). A contabilidade gerencial de custos provê os administradores com as informações financeiras que balizarão o seu planejamento e possibilitarão o acompanhamento de resultados. O orçamento, de acordo com Hansen e Mowen (1997:677), força o administrador a planejar o futuro, prever problemas e desenvolver políticas futuras.

“Uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro” (Frezatti, 1999:37). De uma forma geral, o orçamento visa auxiliar os gestores no planejamento e no controle do uso dos recursos, segundo Hussey e Hussey (1999:146). Planejar pressupõe apurar e monitorar os resultados, comparando-os com as metas estabelecidas, redirecionando o curso das ações de forma a corrigir eventuais desvios identificados.

Welsch (1983:42) destaca a importância do controle, análise e acompanhamento dos resultados na objetivação do processo orçamentário, ou seja, para que este seja a melhor representação dos objetivos definidos no planejamento estratégico. O controle dos custos e sua projeção com base no consumo dos recursos pelas atividades, conforme veremos, é uma forma de tornar o orçamento mais objetivo.

O comportamento dos custos no longo prazo

Shank e Govindarajan (1997:221) assinalam que os sistemas de custeio baseado em atividades têm um enfoque de longo prazo em relação ao comportamento dos custos. Os autores também ensinam que o conceito básico de direcionadores de custos ajuda a afastar a noção de que o volume de produção direciona os custos, mas sim que seu comportamento está ligado ao consumo dos recursos pelas atividades componentes dos processos.

Segundo Hansen e Mowen (1997), existem direcionadores baseados em unidades, que são fatores do volume de produção, enquanto os direcionadores não baseados em unidades explicam o consumo dos recursos com base em atividades. Hussey e Hussey (199:194), com base nestes aspectos relativos aos direcionadores de custos, classificam os custos em variáveis a curto prazo, explicados por volumes, e variáveis a longo prazo, explicados por atividades, afirmando com isso, assim como Hansen e Mowen (1997:81) e Johnson e Kaplan (1987:234) que todos os custos podem ser tratados como variáveis no longo prazo e que seu comportamento (seu consumo) deve ser entendido com base nas atividades, ou seja, que os custos variam de acordo com o consumo dos recursos pelas atividades realizadas na produção de produtos e serviços.

Kaplan e Cooper (1998:312) ao considerarem todos os custos variáveis no longo prazo, ensinam que os custos variam basicamente por dois motivos: mudanças na demanda de recursos por um processo produtivo ou quando o consumo pelas atividades atinge a capacidade de recursos disponível, gerando a necessidade de recursos adicionais. É neste segundo momento que o orçamento baseado em atividades (ABB – *Activity-Based Budgeting*) surge como uma ferramenta importante para previsão de custos, auxiliando os gestores no controle e acompanhamento dos custos, até então, entendidos como fixos. Kaplan e Cooper (1998:301) dizem que o ABB é o processo pelo qual, custos antes entendidos como fixos, tornam-se variáveis.

Desta forma, entendida a organização com base nas suas atividades e o relacionamento destas com os produtos e serviços, tem-se em mãos um instrumento capaz de dar suporte ao planejamento de longo prazo, onde o orçamento de despesas pode ser balizado no comportamento da estrutura de custos variáveis expressa pelo consumo de recursos pelas atividades executadas na empresa.

O orçamento baseado em atividades

A abordagem adotada pelo ABB vai de encontro a pontos falhos observados no processo orçamentário tradicional que privilegia a projeção e análise das despesas com base no comportamento passado dos diversos itens de custos nas diferentes unidades da empresa, segundo assinalam Brimson e Antos (1999:16), não se preocupando com os níveis de serviço e as questões relativas ao processo operacional. Kaplan e Cooper (1998:240) observam que um modelo de ABB permite que as decisões de gastos nas unidades organizacionais estejam relacionadas com as necessidades de recursos relativos às atividades realizadas nestas unidades com vistas a atender a demanda prevista de produção.

O enfoque do ABB está na necessidade de orçar e analisar atividades e não apenas recursos ou itens de custo. “O orçamento baseado em atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à produção e venda de bens e serviços” (Horngren, Foster e Datar, 2000:133). As informações advindas de um sistema ABC são componentes essenciais para um sistema ABB, orientando as bases de desenvolvimento do orçamento.

Kaplan e Cooper (1998:303) apresentam os cinco passos para elaboração do orçamento baseado em atividades que servirão de guia para o desenvolvimento do exemplo que será apresentado neste trabalho:

1. estimar o volume de produção por produto e cliente para os próximos períodos;

2. prever a demanda de atividades para as unidades organizacionais;
3. calcular a demanda de recursos para a realização das atividades nas diferentes unidades organizacionais;
4. determinar a necessidade de recursos para suportar a demanda prevista, e
5. determinar a capacidade de atividade, definida como a capacidade do recurso que primeiro restringe a realização da atividade.

Capacidade de atividade é também definida por Hansen e Mowen (1997:82) como simplesmente a habilidade em realizar atividades.

Dimensionamento de capacidade instalada

Zimmerman (1997:31) afirma que uma decisão gerencial comum envolve a definição de quantas unidades produzir ou quanto serviço oferecer durante um determinado período de tempo. A escolha da forma mais adequada de alocação de recursos na produção depende da estimativa dos parâmetros utilizados no modelo de custos (Kaplan e Atkinson, 1998:40). Os autores ainda afirmam que estimativas subdimensionadas levam a perdas de oportunidades de negócios pela falta de recursos, ou seja, perdas de receitas.

No ABB, existem dois tipos de capacidade, uma que diz respeito aos recursos e outra às atividades (Kaplan e Cooper, 1998:310). Hansen e Mowen (1997:82) definem capacidade prática como o nível eficiente de desempenho das atividades. Se toda a capacidade instalada não for utilizada, temos então a presença de capacidade não utilizada (consumida). Em um modelo de custeio baseado em atividades, conseguimos identificar a parcela de capacidade não consumida a partir dos dados de produção efetiva e do consumo unitário de recursos pelas atividades.

Empresas prestadoras de serviço devem estar orientadas a um inteligente dimensionamento de sua capacidade produtiva (ou de atendimento), balizado por um orçamento devidamente planejado. De acordo com Welsch (1983:383) “o estabelecimento de um plano realista de operações constitui uma das principais funções da administração de estabelecimentos varejistas e atacadistas”.

Este dimensionamento, no caso de uma instituição financeira, se dá pela previsão de recursos representativos da estrutura física, quadro de pessoal, equipamentos, capacidade de atendimento etc. e comporá o orçamento de despesas. A maior parcela destes recursos pode ser classificada como custos fixos, mas que, no entanto, conforme vimos, podem ser abordados como variáveis, uma vez que têm seu consumo proporcional à demanda das atividades. Welsch (1983:382), quando trata do orçamento de despesas em empresas de serviços, observa que “os principais problemas relativos aos orçamentos variáveis consistem na escolha de medidas apropriadas do nível de atividade do departamento”, sendo esta justamente a abordagem oferecida pelo ABB.

Com base nas informações do sistema ABC, desenvolveremos uma proposta de orçamento baseado em atividades com vistas, especificamente, a dar suporte à decisão de dimensionamento de capacidade operacional de um banco. A partir do conhecimento dos processos executados pelas diversas unidades organizacionais e de como estes processos consomem os recursos postos à sua disposição, é

possível se projetar, a partir de volumes de produção orçados, a estrutura de recursos necessária para suportar tal nível de operação.

Uma vez que os recursos estão organizados em itens de custo (pessoal, instalações etc.) e as atividades têm estes recursos e seu consumo a elas relacionadas com base nos direcionadores de custos, a determinação dos valores orçados pode ser feita para cada um dos grupos, permitindo a sua apresentação de acordo com as necessidades da estrutura tradicional de orçamento (por centro de resultado e por item de custo).

Apresentação da instituição financeira estudada

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 (Kaplan e Cooper, 1998:228).

Horngren, Foster e Datar (2000:26) afirmam que as empresas de serviço oferecem produtos intangíveis a seus clientes e que normalmente não apresentam elementos de custos diretamente relacionados à execução dos serviços, dificultando então, a definição da sistemática de atribuição dos custos. Por conta de terem como fixas virtualmente todas suas despesas operacionais, as empresas do setor de serviços, ainda mais que as industriais, necessitam do apoio gerencial trazido pela metodologia ABC (Kaplan e Cooper, 1998:229). Reforçando este argumento, Bamber e Hugues II (2001) afirmam que em bancos, como é típico das empresas de serviços, o custo de pessoal é dominante, custo este que é, na sua maior parcela, fixo naquelas instituições. Vamos constatar esta afirmação quando apresentarmos a estrutura de despesas do banco (Tabela II) que será objeto de nossa análise.

As instituições financeiras, classificadas como empresas prestadoras de serviços, possuem as características adequadas para a implementação de sistemas de custos ABC e apresentam grande potencial para aplicação de seus resultados. Rafiq (2002) enfatiza o uso crescente de sistemas ABC em instituições financeiras, que vêm aplicando as informações de custos, por exemplo, para orçamento e planejamento de sua necessidade de recursos, foco do exemplo desenvolvido neste artigo.

A instituição financeira estudada, identificada pelo nome fictício de Banco CDC, será apresentada de forma simplificada e terá seus números alterados em relação aos valores originais de seu sistema, pelo evidente caráter sigiloso das informações. Neste trabalho, abordaremos apenas os produtos relativos a financiamento de veículos (CDC – Crédito Direto ao Consumidor) e, desta forma, a estrutura organizacional do Banco CDC estará resumida apenas às áreas que têm envolvimento direto (executam atividades) com estes produtos. Dito isso, apresentamos na tabela I as unidades, produtos e clientes do Banco CDC. Os nomes dos produtos e áreas também foram modificados para garantir o sigilo.

Tabela I – Unidades, produtos e clientes do Banco CDC

Unidades	Produtos	Clientes
Gerência Operacional (GOP) Gerência de CDC (GCD) Gerência Administrativa (GAD) Gerência de Crédito (GCR) Gerência de Patrimônio (GPT)	CDC Veículos Leves (CDC-L) CDC Veículos Pesados (CDC-P)	Pessoa Física (PF) Pessoa Jurídica (PJ)

Gerência de Cobrança (GCB)		
----------------------------	--	--

Kaplan e Cooper (1998:235) destacam a importância de se focalizar a análise de custos no cliente, quando se tratam de empresas de serviço, devido à grande variedade no nível de suas necessidades. Kotler (1998:414) afirma que as empresas de serviço têm a variabilidade como uma característica marcante e Brimson e Antos (1999:12) apresentam o conceito de *feature costing*, atendendo o aspecto relacionado à variabilidade dos serviços, propondo que se componham modalidades a partir da combinação de diferentes objetos de custeio ou atividades de acordo com as diferentes características apresentadas pelos produtos, serviços, clientes etc. 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 diversos tipos e segmentos de clientes.

De forma a facilitar o desenvolvimento do exemplo prático, serão excluídas do demonstrativo de despesas das unidades do banco aquelas despesas que não se relacionam com os produtos em questão. Apenas as gerências Operacional, de CDC, de Crédito e de Cobrança têm toda a sua estrutura dedicada aos produtos de CDC. A GAD tem 40% de sua estrutura dedicada aos produtos de CDC e a GPT, por sua vez, dedica 20%. Na nossa análise, vamos considerar também que esta estrutura atende apenas uma cidade, foco do trabalho.

A tabela II representa a estrutura total de despesas administrativas do Banco CDC para o período (trimestre) estudado. As despesas foram classificadas em 6 (seis) grupos e representam valores médios do período em questão.

Tabela II – Demonstrativo de despesas do Banco CDC (valores expressos em R\$)

Grupos de Despesas	Gerências						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Pessoal	16.000	45.000	20.000	20.000	10.000	13.000	124.000
Instalações	2.300	1.500	3.000	3.000	1.000	1.350	12.150
TI	2.000	350	3.000	2.500	550	1.250	9.650
Serviços de Terceiros	1.500	0	1.000	2.000	1.250	1.750	7.500
Materiais	350	250	300	100	100	200	1.300
Outros	1.350	2.500	1.350	2.000	500	1.900	9.600
TOTAL	23.500	49.600	28.650	29.600	13.400	19.450	164.200

A respeito das despesas apresentadas, esclarecemos o seguinte:

- os recursos cujas despesas estão registradas nos grupos serviços de terceiros, materiais e outros são flexíveis, sendo os custos a eles associados classificados como variáveis de acordo com sua demanda; os demais itens (pessoal, instalações e TI) representam custos fixos;
- os custos de instalações referem-se ao aluguel do prédio, IPTU, condomínio (inclui energia elétrica, água, manutenção etc.) e depreciação de bens móveis;
- os custos de TI referem-se aos custos de aluguel de software e hardware; para fins de simplificação, todos os custos de TI são alocados às atividades com base no tempo das atividades que utilizam o recurso;
- as despesas com serviços de terceiros representam, respectivamente, na:
 - GOP: serviços jurídicos;

- GAD: serviços de despachantes;
- GCR: serviços de consulta a restrições de crédito;
- GPT: serviços relativos a aluguel de pátio para guarda de veículos;
- GCB: serviços de cobrança especializada;
- as despesas com material são relativas a formulários, carnês e outros materiais de escritório; para fins de simplificação, todos os custos de material foram alocados às atividades com base na frequência (número de repetições) de execução das atividades que utilizam materiais;
- o grupo outros representa uma miscelânea de despesas tais como postagem de documentos, comunicação, viagens e representação; os custos foram atribuídos às atividades de acordo com os itens de consumo apresentados na tabela VII, sendo que, uma vez alocados os custos de viagens diretamente às atividades que geraram este tipo de custo, os custos de comunicação foram alocados com base no tempo das atividades e os custos de representação e postagem com base na frequência das atividades.

Conforme já salientado, observa-se que o item pessoal representa a parcela mais significativa das despesas administrativas do Banco CDC, e será, portanto, o foco do nosso estudo quando da simulação do ABB. A tabela III apresenta a estrutura de pessoal disponível em cada uma das gerências (unidades organizacionais) do banco, apontando o número de funcionários de cada cargo e o salário médio, incluindo os encargos sociais e benefícios (expresso em Reais) de cada um deles.

Tabela III – Estrutura de pessoal do Banco CDC

Cargos	Salário (R\$)	Gerências						Total
		GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Escriturário	2.000	1	1	3	0	1	1	7
Operador	3.500	0	10	0	0	0	0	10
Analista	3.000	3	1	3	5	1	2	15
Gerente	5.000	1	1	1	1	1	1	6
TOTAL		5	13	7	6	3	4	38

Para determinação da capacidade prática dos recursos, consideraram-se os seguintes critérios:

- todos os funcionários trabalham 8 (oito) horas por dia, folgando aos sábados e domingos, sendo que o tempo efetivamente passível de ser consumido na execução de atividades corresponde a 75% do total, ou seja, 6 (seis) horas diárias;
- um mês típico possui 21 (vinte e um) dias úteis; desta forma, a capacidade prática de pessoal é de 7.560 (sete mil, quinhentos e sessenta) minutos de trabalho por mês, calculados pela expressão: 6 x 21 x 60;
- os gerentes de cada unidade não estão alocados diretamente em nenhuma atividade específica; o seu custo, referente a atividades de coordenação e controle, será distribuído de acordo com o tempo consumido nas demais atividades da sua respectiva gerência; no caso da GCD, o funcionário com cargo de escriturário exerce a função de secretária do gerente e, portanto, terá seu custo distribuído da mesma forma que seu superior;

- não existe restrição de capacidade com relação aos recursos de tecnologia da informação (TI);
- o GCD não tem restrição quanto ao aumento de operadores, uma vez que estes realizam serviços externos (nas concessionárias de veículos), não consumindo espaço nas instalações do banco; as demais gerências têm estrutura física disponível para um máximo de 2 (dois) funcionários adicionais cada.

A capacidade prática das unidades expressa em minutos por mês, apresenta-se na tabela IV.

Tabela IV – Capacidade prática das unidades do Banco CDC

Gerências (capacidade prática mensal em minutos)							
Cargos	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	Total
Escriturário	7.560	7.560	22.680	0	7.560	7.560	52.920
Operador	0	75.600	0	0	0	0	75.600
Analista	22.680	7.560	22.680	37.800	7.560	15.120	113.400
Gerente	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	45.360
TOTAL	37.800	98.280	52.920	45.360	22.680	30.240	287.280

Apresentação dos resultados do sistema ABC

Utilizamos o modelo de custos implementado no Banco CDC, traduzindo-o em uma série de planilhas eletrônicas, de forma a calcular os valores que serão apresentados a seguir. Além dos dados constantes das tabelas anteriores, elencamos adiante ainda as atividades e seus atributos, os direcionadores de custos e os objetos de custeio. Novamente utilizaremos dados alterados em relação àqueles do sistema original, respeitando, no entanto, a maior parte dos relacionamentos, apesar das diferenças nos valores de direcionadores e na simplificação de algumas atividades. No entanto, estas alterações não comprometem o desenvolvimento do exemplo e nem a interpretação dos resultados do exercício de ABB proposto. Na composição dos objetos de custeio não foram levadas em consideração as diferenciações existentes entre os produtos oferecidos às duas categorias de clientes (pessoas físicas e jurídicas).

A tabela V mostra as atividades de responsabilidade das diversas unidades do Banco CDC, bem como seus atributos.

Tabela V – Atividades do Banco CDC e seus atributos

Gerência	Atividade	Tempo (m in)	Frequência (mês)	Total m in/mês	Unidade de medida
G A D	Pré-Alienação	9	7,50	6.750	Contrato
	Renegociar Contrato	20	3,5	700	Contrato renegociado
	Efetuar baixas manuais	1	3,50	350	Baixa manual
	Emitir Liberações	5	7,50	3.750	Contrato
	Montar processo	10	3,0	300	Contrato
	Alterar alienações	8	3,0	240	Alteração
	Preparar aditamento e nota promissória	3	1,50	450	Contrato
	Processar dados	200	2,1	4.200	Processamento
	Efetuar pagamento	2	7,50	1.500	Contratos
	Receber parcelas	4	3.000	12.000	Parcela
	Emitir carnês	3	3,0	90	Contrato
	Realizar transferência no DETRAN	2,40	2,1	5.040	Hora de serviço
	G C B	Acompanhar processos de cobrança	15	30,0	4.500
Realizar cobrança interna		25	24,0	6.000	Processo
Reabilitar clientes		30	4,5	1.350	Processo
Cadastrar bens retomados		3	100	300	Veículo retomado
Preparar processo judicial		20	3,00	6.000	Processo
Controlar cobranças em terceirizadas		30	2,1	630	Control
Realizar cobrança judicial		2,40	2,1	5.040	Processo
Realizar cobrança administrativa		2,40	1,5	3.600	Processo
G C D	Preparar documentação	8	5,0	400	Contrato
	Visitar revendas de veículos leves	120	3,50	42.000	Visita
	Prospectar revenda de leves	120	5,0	6.000	Cadastro
	Visitar revendas de veículos pesados	120	5,5	6.600	Visita
	Prospectar revenda de pesados	240	8	1.920	Cadastro
	Preencher proposta	20	5,8	1.160	Proposta
G C R	Analisar crédito	60	5,0	3.000	Cadastro
	Consultar restritivos	5	1.100	5.500	Proposta
	Cadastrar proposta	10	1.100	11.000	Proposta
	Analisar proposta	10	1.100	11.000	Proposta
	Autorizar crédito	2	7,50	1.500	Contrato
	Analisar a empresa	15	5,8	870	Proposta
G O P	Autorizar financiamento	5	30	150	Contrato
	Dar parecer sobre a Cessão de Direitos	5	1,50	750	Contrato
	Dar parecer da Alçada Individual	3	702	2.106	Contrato
	Dar parecer do Comitê Regional de Crédito	10	62	620	Contrato
	Dar parecer do Comitê Superior de Crédito	30	16	480	Contrato
	Montar processo	3	150	450	Contrato
	Liberar pagamento	5	1,50	750	Contrato
	Conferir documentação	15	50	750	Cadastro aprovado
	Cadastrar loja, vendedores e produtos	20	50	1.000	Cadastro aprovado
	Verificar impedimentos do veículo	2	7,50	1.500	Contrato
Lançar pré-contrato e dados bancários	4	7,50	3.000	Contrato	
G P T	Avaliar bens retomados	15	100	1.500	Avaliações
	Liberar veículo retomado para cliente	15	80	1.200	Liberações
	Vender veículo	30	100	3.000	Veículo vendido
	Providenciar remoção do bem retomado	30	100	3.000	Veículo retomado
	Controlar estacionamento terceirizados	30	2,1	630	Control
	Controlar veículos expostos	2,40	2,1	5.040	Control
	Liberar o veículo	3	100	300	Veículo vendido

A tabela VI mostra a capacidade (com base no tempo de pessoal disponível) consumida pelas atividades realizadas em cada gerência.

Tabela VI – Capacidade de pessoal consumida nas gerências do Banco CDC

Cargos	Gerências (% capacidade consumida)						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Escriturário	82,67%	100,00%	78,44%	-	48,02%	91,67%	79,67%
Operador	-	76,83%	-	-	-	-	76,83%
Analista	22,73%	5,29%	55,29%	87,35%	75,40%	78,37%	60,55%
Gerente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	50,17%	74,89%	71,60%	89,46%	74,47%	87,10%	74,58%

A tabela VII mostra as atividades e os recursos por elas consumidos.

Tabela VII – Atividades do Banco CDC e os recursos consumidos

Gerência	Atividade	Pessoal	Instalações	TI	Terceiros	Materiais	Outros
GAD	Pré-Aliena	Analista	S	S		S	
	Renegociar Contrato	Analista	S	S		S	Comunicação
	Efetuar baixas manualmente	Analista	S	S		S	
	Emitir Liberações	Analista	S	S		S	Comunicação
	Montar processo	Analista	S	N		S	
	Alterar alienações	Analista	S	S		S	
	Preparar aditamento e nota promissória	Analista	S	N		S	Postagem
	Processar dados	Escriturário	S	S		N	
	Efetuar pagamento	Escriturário	S	S		S	
	Receber parcelas	Escriturário	S	S		S	
	Emitir carnês	Escriturário	S	S		S	Postagem
Realizar transferência no DETRAN		N	N	Despachante	S	Representação	
GCB	Acompanhar processos de cobrança	Analista	S	S		N	Viagem
	Realizar cobrança interna	Analista	S	S		S	Representação
	Reabilitar clientes	Analista	S	N		N	Comunicação
	Cadastrar bens retomados	Escriturário	S	S		S	
	Preparar processo judicial	Escriturário	S	N		S	
	Controlar cobranças em terceirizadas	Escriturário	S	S		N	Comunicação
	Realizar cobrança judicial		N	N	Cobrança	N	Representação
	Realizar cobrança administrativa		N	N	Cobrança	N	Representação
GCD	Preparar documentação	Analista	S	N		S	
	Visitar vendas de veículos leves	Operador	S	N		N	Representação
	Prospectar revenda de leves	Operador	S	N		N	Representação
	Visitar vendas de veículos pesados	Operador	S	N		N	Representação
	Prospectar revenda de pesados	Operador	S	N		N	Representação
	Preencher proposta	Operador	S	S		S	
GCR	Analisar crédito	Analista	S	S	Serv.Crédito	S	Comunicação
	Consultar restritivos	Analista	S	S	Serv.Crédito	N	Comunicação
	Cadastrar proposta	Analista	S	S		S	
	Analisar proposta	Analista	S	N		S	Comunicação
	Autorizar crédito	Analista	S	S		S	
	Analisar a empresa	Analista	S	S	Serv.Crédito	S	Comunicação
	Autorizar financiamento	Analista	S	S		S	Comunicação
GOP	Dar parecer sobre a Cessão de Direitos	Analista	S	N	Jurídico	S	Comunicação
	Dar parecer da Alçada Individual	Analista	S	N	Jurídico	S	Comunicação
	Dar parecer do Comitê Regional de Crédito	Analista	S	N	Jurídico	S	Comunicação
	Dar parecer do Comitê Superior de Crédito	Analista	S	N	Jurídico	S	Comunicação
	Montar processo	Analista	S	N	Jurídico	S	
	Liberar pagamento	Analista	S	S		S	Comunicação
	Conferir documentação	Escriturário	S	N		S	
	Cadastrar loja, vendedores e produtos	Escriturário	S	S		S	
	Verificar impedimentos do veículo	Escriturário	S	S		S	Comunicação
	Lançar pré-contrato e dados bancários	Escriturário	S	S		S	
	GPT	Avaliar bens retomados	Analista	S	N		S
Liberar veículo retomado para cliente		Analista	S	S		S	Comunicação
Vender veículo		Analista	S	S		S	Representação
Providenciar remoção do bem retomado		Escriturário	S	N		N	Comunicação
Controlar estacionamentos terceirizados		Escriturário	S	S		N	Comunicação
Controlar veículos expostos			N	N	Guarda	N	
Liberar o veículo			N	N	Guarda	S	

Na tabela VIII apresentam-se os custos das atividades, calculados com base no consumo dos recursos, nos direcionadores de custos e nas despesas constantes da tabela II. A tabela IX dispõe os objetos de custeio, suas atividades componentes e respectivos custos totais e unitários, calculados com base nos direcionadores de custos.

Tabela VIII – Custo das atividades do Banco CDC

Gerência	Atividade	Custos							Total
		P	I	TI	T	M	O		
GAD	Pré-Alienação	3.569,31	535,40	684,58	0,00	38,16	0,00	4.827,45	
	Renegociar Contrato	370,15	55,52	70,99	0,00	1,78	150,00	648,45	
	Efetuar baixas manualmente	185,08	27,76	35,50	0,00	17,81	0,00	266,14	
	Emitir Liberações	1.982,95	297,44	380,32	0,00	38,16	20,00	2.718,88	
	Montar processo	158,64	23,80	0,00	0,00	1,53	0,00	183,96	
	Alterar alienações	126,91	19,04	24,34	0,00	1,53	0,00	171,81	
	Preparar aditamento e nota promissória	237,95	35,69	0,00	0,00	7,63	750,00	1.031,28	
	Processar dados	1.170,49	175,57	425,96	0,00	0,00	0,00	1.772,03	
	Efetuar pagamento	951,06	142,66	152,13	0,00	38,16	0,00	1.284,01	
	Receber parcelas	3.372,54	505,88	1.217,04	0,00	152,65	0,00	5.248,11	
	Emitir carnês	1.607,34	241,10	9,13	0,00	1,53	30,00	1.889,10	
	Realizar transferência no DETRAN	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1,07	400,00	1.401,07	
	GCB	Acompanhar processos de cobrança	4.063,62	421,99	492,13	0,00	0,00	1.250,00	6.227,74
		Realizar cobrança interna	2.398,04	249,03	656,17	0,00	75,00	200,00	3.578,23
Reabilitar clientes		1.492,43	154,98	0,00	0,00	0,00	200,00	1.847,42	
Cadastrar bens retomados		1.036,08	107,59	32,81	0,00	31,25	0,00	1.207,74	
Preparar processo judicial		2.441,52	253,54	0,00	0,00	93,75	0,00	2.788,81	
Controlar cobranças em terceirizadas		1.305,62	135,58	68,90	0,00	0,00	50,00	1.560,10	
Realizar cobrança judicial		0,00	0,00	0,00	1.020,83	0,00	100,00	1.120,83	
Realizar cobrança administrativa		0,00	0,00	0,00	729,17	0,00	100,00	829,17	
GCD	Preparar documentação	729,38	24,31	0,00	0,00	115,74	0,00	869,44	
	Visitar revendas de veículos leves	20.015,10	667,17	0,00	0,00	0,00	1.679,46	22.361,73	
	Prospectar revenda de leves	2.933,69	97,79	0,00	0,00	0,00	239,92	3.271,40	
	Visitar revendas de veículos pesados	3.088,16	102,94	0,00	0,00	0,00	263,92	3.455,02	
	Prospectar revenda de pesados	1.704,11	56,80	0,00	0,00	0,00	38,39	1.799,30	
	Preencher proposta	579,84	19,33	207,14	0,00	134,26	278,31	1.218,88	
GCR	Analisar crédito	1.811,47	271,72	340,60	82,78	1,62	292,40	2.800,59	
	Consultar restritivos	2.737,00	410,55	624,43	1.821,19	0,00	536,06	6.129,24	
	Cadastrar proposta	5.104,36	765,65	1.248,86	0,00	35,62	0,00	7.154,50	
	Analisar proposta	4.531,42	679,71	0,00	0,00	35,62	1.072,12	6.318,88	
	Autorizar crédito	632,20	94,83	170,30	0,00	24,29	0,00	921,62	
	Analisar a empresa	1.084,52	162,68	98,77	96,03	1,88	84,80	1.528,67	
	Autorizar financiamento	137,15	20,57	17,03	0,00	0,97	14,62	190,34	
GOP	Dar parecer sobre a Cessão de Direitos	1.626,31	233,78	0,00	255,33	18,55	163,15	2.297,13	
	Dar parecer da Alçada Individual	1.784,78	256,56	0,00	716,98	86,82	458,12	3.303,26	
	Dar parecer do Comitê Regional de Crédito	351,48	50,53	0,00	211,08	7,67	134,87	755,62	
	Dar parecer do Comitê Superior de Crédito	11.262,92	1.619,04	0,00	163,41	1,98	104,42	13.151,77	
	Montar processo	1.760,35	253,05	0,00	153,20	18,55	0,00	2.185,15	
	Liberar pagamento	2.037,57	292,90	240,00	0,00	18,55	163,15	2.752,18	
	Conferir documentação	1.938,37	278,64	0,00	0,00	6,18	0,00	2.223,19	
	Cadastrar loja, vendedores e produtos	770,72	110,79	320,00	0,00	6,18	0,00	1.207,69	
	Verificar impedimentos do veículo	702,64	101,00	480,00	0,00	92,76	326,30	1.702,69	
	Lançar pré-contrato e dados bancários	1.584,54	227,78	960,00	0,00	92,76	0,00	2.865,07	
	GPT	Avaliar bens retomados	2.549,06	254,91	0,00	0,00	26,32	35,55	2.865,82
Liberar veículo retomado para cliente		1.044,57	104,46	136,65	0,00	21,05	28,44	1.335,17	
Vender veículo		1.533,87	153,39	341,61	0,00	26,32	350,00	2.405,19	
Providenciar remoção do bem retomado		1.137,05	113,70	0,00	0,00	0,00	71,09	1.321,84	
Controlar estacionamentos terceirizados		1.054,77	105,48	71,74	0,00	0,00	14,93	1.246,91	
Controlar veículos expostos		0,00	0,00	0,00	1.179,78	0,00	0,00	1.179,78	
Liberar o veículo		0,00	0,00	0,00	70,22	26,32	0,00	96,54	

Tabela IX – Composição e custos dos objetos de custeio

Nome do Objeto	Gerência	Atividade	Volume do Direcionador	Unidade de Medida	Custos em R\$	
					Total	Unitário
Parecer de Alçada	GOP	Dar parecer da Alçada Individual	780	Contrato	3.303,26	22,06
	GOP	Dar parecer do Comitê Regional de Crédito			75,52	
	GOP	Dar parecer do Comitê Superior de Crédito			13.151,77	
Análise de Crédito de Leves	GCR	Cadastrar proposta	750	Contrato	7.154,50	27,37
	GCR	Analisar proposta			6.318,88	
	GCR	Consultar restritivos			6.129,24	
	GCR	Autorizar crédito			921,62	
Análise de Crédito de Pesados	GCD	Preencher proposta	30	Contrato	1.218,88	90,90
	GCR	Analisar a empresa			1.317,82	
	GCR	Autorizar financiamento			190,34	
Cadastro de Revendas de Pesados	GCD	Prospectar revenda de pesados	8	Cadastro	1.799,30	251,27
	GCR	Analisar a empresa			240,85	
Cadastro de Revendas de Leves	GCD	Prospectar revenda de leves	50	Cadastro	3.271,40	207,45
	GCD	Preparar documentação			869,44	
	GOP	Conferir documentação			2.223,19	
	GCR	Analisar crédito			2.800,59	
	GOP	Cadastrar loja, vendedores e produtos			1.207,69	
	GOP	Dar parecer sobre a Cessão de Direitos	150	Contrato	2.297,13	31,53
Cobrança	GAD	Preparar aditamento e nota promissória			1.031,28	
	GAD	Realizar transferência no DETRAN			1.401,07	
	GCB	Acompanhar processos de cobrança	300	Processo	6.227,74	73,84
Contratação Leves	GCB	Realizar cobrança interna			3.578,23	
	GCB	Reabilitar clientes			1.847,42	
	GCB	Preparar processo judicial			2.788,81	
	GCB	Controlar cobranças em terceirizadas			1.560,10	
	GCB	Realizar cobrança judicial			1.120,83	
	GCB	Realizar cobrança administrativa			829,17	
	GPT	Avaliar bens retomados			2.865,82	
	GPT	Liberar veículo retomado para cliente			1.335,17	
	GOP	Montar processo	750	Contrato	2.101,11	42,87
	GAD	Pré-Alienação			4.827,45	
	GOP	Verificar impedimentos do veículo			1.702,69	
Contratação Pesados	GOP	Lançar pré-contrato e dados bancários			2.865,07	
	GAD	Liberar pagamento			2.646,32	
	GAD	Efetuar pagamento			1.284,01	
	GAD	Renegociar Contrato			648,45	
	GOP	Montar processo	30	Contrato	84,04	128,37
	GAD	Processar dados			1.772,03	
Liberação	GAD	Emitir carnês	750	Contrato	1.889,10	3,63
	GAD	Liberar pagamento			105,85	
	GAD	Emitir Liberações			2.718,88	
Pagamento	GAD	Efetuar baixas manualmente	3.350	Parcela	266,14	1,65
	GAD	Receber parcelas			5.248,11	
Relacionamento com Revendas de Leves	GCD	Visitar revendas de veículos leves	350	Visita	22.361,73	63,89
Relacionamento com Revendas de Pesados	GCD	Visitar revendas de veículos pesados	55	Visita	3.455,02	62,82
Remoção e controle de bens retomados	GCB	Cadastrar bens retomados	100	Veículo retomado	1.207,74	37,76
	GPT	Providenciar remoção do bem retomado			1.321,84	
	GPT	Controlar estacionamentos terceirizados			1.246,91	
Substituição de Garantia	GAD	Montar processo	30	Alteração	183,96	11,86
	GAD	Alterar alienações			171,81	
Venda de Bens Retomados	GPT	Vender veículo	100	Veículo vendido	2.405,19	36,82
	GPT	Controlar veículos expostos			1.179,78	
	GPT	Liberar o veículo			96,54	

Aplicação do ABB para dimensionamento de capacidade

Com base nas informações apresentadas, provenientes do sistema ABC, será desenvolvida uma previsão orçamentária para o Banco CDC considerando o seguinte:

- pela tabela VI, observa-se que o banco dispõe de capacidade não utilizada em todas as gerências, podendo, desta forma, aumentar sua produção sem a necessidade de incremento de pessoal (ou de capacidade instalada);
- o analista da GCD está ocioso; os operadores também dispõem de tempo para aumentar o número de visita às revendas de veículos de forma a incentivar as operações de concessões de crédito, assim como podem aumentar o esforço no credenciamento de novas lojas (concessionárias de veículos);
- uma vez que o custo das operações de CDC para veículos leves (R\$ 70,23 - análise de crédito mais contratação) é bem inferior à de veículos pesados (R\$ 219,27), conforme se observa na tabela IX, o Banco CDC resolveu privilegiar ainda mais aquele tipo de operação; o fato de uma visita a revendas de veículos leves ter praticamente o mesmo custo das visitas às revendas de veículos pesados, também levou o banco a aumentar o primeiro tipo de visita.

Serão projetados 3 cenários e as análises serão sempre com foco na capacidade prática de pessoal. A variação do consumo dos recursos se dará apenas quando o consumo das atividades atingir a capacidade de recursos disponível, ou seja, não haverá mudanças na demanda de recursos pelas atividades, preservando-se a estrutura apresentada originalmente pelo sistema ABC.

O Banco CDC vai aumentar as visitas às concessionárias de veículos leves de forma a aumentar o número de operações de CDC. O primeiro cenário não prevê aumento na capacidade da GCD. A tabela X mostra o consumo da capacidade disponível para o cenário 1. Observa-se que não será necessária a contratação de novos operadores (consumo de 96,08% deste recurso). No entanto, com o novo volume de concessão de crédito projetado, o analista da GCD deve dar apoio à GCR de forma a absorver a demanda extra de atividades dos analistas daquela gerência (consumo de 115,40%). O aproveitamento de recursos em atividades diferentes daquelas mapeadas no sistema ABC pressupõe uma prévia capacitação.

Tabela X – Capacidade consumida do Banco CDC para o cenário 1

Cargos	Gerências (% capacidade consumida)						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Escriturário	106,48%	100,00%	81,08%	-	48,02%	91,67%	84,20%
Operador	-	96,08%	-	-	-	-	96,08%
Analista	22,73%	7,41%	73,81%	115,40%	75,40%	78,37%	73,74%
Gerente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	54,94%	89,87%	80,67%	112,83%	74,47%	87,10%	85,70%

Na obtenção dos resultados foram executados os passos para desenvolvimento do ABB propostos por Kaplan e Cooper (1998:303), conforme já apresentado. Estimou-se o volume de produção para o produto CDC e, a partir da rede de atividades do sistema ABC, obteve-se a demanda por recursos, mais especificamente do recurso pessoal para as diversas gerências. Nas simulações dos dois próximos cenários apresentados, a análise da necessidade de recursos e da capacidade de atividade ficará ainda mais clara.

O segundo cenário permite aumento no número de operadores da GCD, desde que não haja aumento na capacidade das outras gerências. Pela tabela XI (que não contempla o aumento do quadro de pessoal de nenhuma gerência), observa-se que o cenário 2 é mais difícil de ser cumprido, uma vez que o aumento de 1 operador da GCD gera um aumento de 85 visitas, projetando-se com isso, pelo menos mais 200 propostas de crédito, com 150 novas operações aprovadas em relação ao cenário 1, que por sua vez não poderão ser absorvidas pelo analista “ocioso” da GCD (são necessários 11.120 minutos e aquele analista só dispõe de 7.000 livres), necessitando-se, portanto a contratação de um novo analista para a GCR ou a utilização de analistas de outras gerências (o que operacionalmente é mais complicado). Assim, este cenário seria descartado pelo Banco CDC.

Tabela XI – Capacidade consumida do Banco CDC para o cenário 2

Cargos	Gerências (% capacidade consumida)						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Escriturário	118,39%	100,00%	82,41%	-	48,02%	91,67%	86,47%
Operador	-	109,58%	-	-	-	-	109,58%
Analista	22,73%	7,41%	83,07%	129,42%	75,40%	78,37%	80,27%
Gerente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	57,32%	100,24%	85,20%	124,51%	74,47%	87,10%	92,24%

O terceiro cenário permite aumento de capacidade de todas as gerências, considerando-se um incremento máximo de dois recursos em cada uma delas (com exceção da GCD que, teoricamente, não tem limite para crescimento do número de operadores). Assim, o Banco CDC resolve contratar 3 novos operadores e então projetar 680 visitas para o período orçado, aproveitando-se ao máximo a capacidade de atividade do time de operadores. Projeta-se o número de propostas para 2.000 e o número de operações para 1.500. A contratação de 2 novos analistas para o GCR (máximo admitido) e o aproveitamento do analista do GCD é suficiente para absorver o aumento na demanda de atividades relativas à análise e contratação das novas operações de CDC. Constata-se pela tabela XII (que já contempla o aumento de pessoal) um pequeno “estouro” no consumo da capacidade de atividade dos analistas da GAD, que pode facilmente ser absorvido pelos escriturários da própria gerência.

Tabela XII – Capacidade consumida do Banco CDC para o cenário 3

Cargos	Gerências (% capacidade consumida)						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Escriturário	142,20%	100,00%	85,05%	-	48,02%	91,67%	91,01%
Operador	-	99,39%	-	-	-	-	99,39%
Analista	22,73%	5,29%	101,59%	107,75%	75,40%	78,37%	80,27%
Gerente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	62,08%	93,58%	94,27%	106,78%	74,47%	87,10%	90,55%

Com base no cenário 3, a nova estrutura de despesas, considerando-se a variação da produção conforme proposto e o novo quadro de pessoal, apresenta-se na tabela XIII. As despesas totais aumentaram na ordem de 13,7% para uma produção duas vezes maior de operações de crédito (1.500 operações frente às 750 operações do período efetivo observado).

Tabela XIII – Demonstrativo de despesas do banco CDC orçadas de acordo com o cenário 3

Grupos de Despesas	Gerências						Total
	GOP	GCD	GAD	GCR	GPT	GCB	
Pessoal	16.000	55.500	20.000	26.000	10.000	13.000	140.500
Instalações	2.300	1.500	3.000	3.000	1.000	1.350	12.150
TI	2.000	350	3.000	2.500	550	1.250	9.650
Serviços de Terceiros	1.500	0	1.000	3.550	1.250	1.750	9.050
Materiais	592	250	466	185	100	200	1.793
Outros	1.876	4.400	1.370	3.443	500	1.900	13.489
TOTAL	24.268	62.000	28.836	38.678	13.400	19.450	186.632

Conclui-se que com a abordagem do ABB é possível, com base no estudo do consumo de recursos pelas atividades demandadas em cada unidade do Banco CDC por um nível estimado de produção, estabelecer um demonstrativo de despesas projetado com a mesma estrutura e informações do modelo tradicionalmente utilizado. No entanto, para a definição dos valores componentes do orçamento, foram utilizadas informações mais próximas à compreensão dos gestores, uma vez que as projeções foram baseadas nas atividades presentes no dia-a-dia de sua operação.

Considerações finais

Observa-se, no desenvolvimento do exemplo, que um sistema de custeio baseado em atividades bem estruturado permite a simulação de cenários e análise dos resultados para dar suporte ao processo de decisão. Apesar de simples, o exercício evidencia o potencial de uso das informações do ABC no planejamento orçamentário. Além do planejamento de capacidade instalada, outras aplicações interessantes do ABC seriam:

- a distribuição dos custos aos produtos e serviços para balizamento do nível de produção adequado para a obtenção da rentabilidade desejada para os diversos produtos, clientes ou canais de atendimento;
- o diagnóstico da variação dos resultados orçados em relação aos realizados, focalizando a atenção no consumo dos recursos pelas atividades e não na simples variação dos valores referentes aos diversos itens de custos nas diferentes unidades organizacionais;
- orçamento de custos dos departamentos de serviços internos, uma vez que a rede de atividades do sistema ABC permite a compreensão do relacionamento entre as diversas áreas da empresa e o impacto na demanda de seus recursos quando da prestação de serviços reciprocamente entre elas.

A intenção deste artigo é a de contribuir com idéias para o aprofundamento do estudo do orçamento baseado em atividades, ressaltando a importância da adoção da metodologia de custeio baseado em atividades nas empresas prestadoras de serviços, que, no nosso ponto de vista, calcados em mais de seis anos de aplicações práticas da metodologia ABC em diversas empresas do setor, constitui-se em um instrumento chave na composição de um sistema de informações gerenciais, capaz de adequadamente direcionar as decisões dos gestores, auxiliando-os nas funções de planejamento e controle, uma vez que permite uma melhor compreensão da estrutura operacional da empresa e de como sua capacidade instalada (e os recursos que a compõe), posta à disposição desta operação, é consumida.

Referências bibliográficas

- BAMBER, L. S.; HUGUES II, K. E. *Activity-based costing in the service sector: The Buckeye National Bank*. Issues in Accounting Education, Sarasota, v.16, n. 3, p. 381 - 408, 2001.
- BRIMSON, J. A. *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.
- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Cost management: accounting and control*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- HUSSEY, J. HUSSEY, R. *Cost and management accounting*. London: Macmillan Press, 1999.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- _____; ATKINSON, A. A. *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MILLER, J. A. *Implementing activity-based management in daily operations*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- NAKAGAWA, M. *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.
- RAFIQ, A. *Better performance is as simple as ABC*. US Banker, New York, v.112, n. 8, p. 56, 2002.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.
- ZIMMERMAN, J. L. *Accounting for decision making and control*. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1997.