

O Custeio Baseado Em Atividade Em Organizações de Serviços

Maria da Glória Arrais Peter

Maria Naiula Monteiro Pessoa

Maria das Graças Arrais de Araújo

Fabio Arrais Peter

Resumo:

Embora toda organização tenha alguma parte de suas operações classificadas como sendo um serviço, é pouco freqüente se explicitar certas dificuldades inerentes ao processo de melhoria em serviços. Diferentemente da indústria de manufatura, a indústria de serviços apresenta características bem peculiares: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis; são menos padronizados e uniformes; não podem ser estocados; geralmente não podem ser protegidos por patentes; é difícil de se estabelecer o preço em virtude de ser sustentado em trabalho humano; são simultaneamente produzidos e consumidos. Admitindo-se que até mesmo os fabricantes de mercadorias possuem ao menos alguns processos de serviços puros, e que as empresas estão no negócio para prestar um serviço a seus clientes, e não simplesmente para produzir mercadorias, toda e qualquer organização pode se beneficiar da aplicação das melhores práticas organizacionais para satisfazer seus clientes. Nesse sentido, procurou-se verificar a aplicabilidade do Custeio Baseado em Atividade nas organizações de serviços, concluindo-se que as características desse método de custeio permitem que o mesmo se torne tão aplicável a organizações de serviços quanto a indústrias.

Área temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços

O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

Profª Maria da Glória Arrais Peter , Ms

Profª Maria Naiula Monteiro Pessoa , Dr

Profª Maria das Graças Arrais de Araújo , Ms

Fábio Arrais Peter, Estudante

Universidade Federal do Ceará
Rua Fausto Cabral, 266, Papicu, Fortaleza/CE
Tel. (85) 231.9470 / (85) 265.5613
Fax: (85) 253.1740
e-mail: Peter@arrais.com

Professora do Quadro Permanente – Adjunto IV

Área Temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços

O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

RESUMO

Embora toda organização tenha alguma parte de suas operações classificadas como sendo um serviço, é pouco freqüente se explicitar certas dificuldades inerentes ao processo de melhoria em serviços. Diferentemente da indústria de manufatura, a indústria de serviços apresenta características bem peculiares: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis; são menos padronizados e uniformes; não podem ser estocados; geralmente não podem ser protegidos por patentes; é difícil de se estabelecer o preço em virtude de ser “sustentado” em trabalho humano; são simultaneamente produzidos e consumidos. Admitindo-se que até mesmo os fabricantes de mercadorias possuem ao menos alguns processos de serviços puros, e que as empresas estão no negócio para prestar um serviço a seus clientes, e não simplesmente para produzir mercadorias, toda e qualquer organização pode se beneficiar da aplicação das melhores práticas organizacionais para satisfazer seus clientes. Nesse sentido, procurou-se verificar a aplicabilidade do Custeio Baseado em Atividade nas organizações de serviços, concluindo-se que as características desse método de custeio permitem que o mesmo se torne tão aplicável a organizações de serviços quanto a indústrias.

Palavras-chave: Serviços; Custeio Baseado em Atividades; Mensuração de Custos

Área Temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços

O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

1. INTRODUÇÃO

Assim como todos os métodos de custeio, ou como a própria teoria da contabilidade de custos, o grande enfoque do Custeio Baseado em Atividade (ABC) é a empresa industrial. Entretanto, a mudança no cenário mundial, onde grande ênfase vem sendo dada às organizações de serviços, faz com que as empresas em muitas áreas do setor de serviços procurem melhorar seus sistemas de custos. Nesse contexto, pode-se citar como exemplo o setor bancário, que tem investido em novos sistemas de custos no intuito de compreender como os custos de cada um dos seus produtos e serviços se comportam; considerando esse mesmo aspecto é necessário que se destaque também o setor educacional e o setor hospitalar.

A dificuldade em se avaliar o verdadeiro valor do produto em uma empresa de serviços pode ser atribuído a dois aspectos básicos. O primeiro relaciona-se ao fato de esse tipo de organização trabalhar com um produto menos tangível que as organizações industriais (Por exemplo, na indústria automobilística, pode-se avaliar os automóveis fabricados. Entretanto, como mensurar o produto de uma escola ou um hospital?). O segundo aspecto diz respeito aos sistemas de custeio de desenho do produto e de controle gerencial. As empresas de serviços têm poucos custos diretos, como mão-de-obra ou materiais, associados a seus produtos. Conseqüentemente, muitos desses custos, em empresas de serviços, são classificados como indiretos, e os conceitos relacionados com as análises das atividades e custos de apoio tornam-se, portanto, mais salientes (Atkinson et al, 2000).

Partindo da premissa de que o Custeio Baseado em Atividade é um enfoque voltado a aprimorar um sistema de custeio, o presente trabalho tem como objetivo verificar, através de um exemplo ilustrativo, a aplicabilidade do ABC em organizações de serviço.

Serviços hospitalares, educacionais, turísticos e tecnológicos, dentre outros, ganham proporções fantásticas na produção e na ocupação de mão-de-obra nos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

O presente trabalho aborda a aplicação do ABC nas organizações de serviços, entendendo-se serviço como um tipo diferente de produto, que pelas suas características especiais deve ter tratamento diferenciado.

2. CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Toda organização tem alguma parte de suas operações classificadas como sendo um serviço. Bayless (In: Harrington, 1997) é enfático ao afirmar que todas as organizações prestam serviços a seus clientes, até mesmo organizações de produtos tangíveis.

Essa afirmação é reforçada por Anderson et al (In: Harrington, 1997) segundo os quais até empresas como a GM, a Ford e a Boeing não estão no negócio para fabricar carros ou aviões, mais para prestar serviço a seus clientes, oferecendo-lhes um meio para se deslocarem de um lugar a outro gastando uma quantidade mínima de energia.

O conceito de tangibilidade é utilizado por Berry e Parasuraman (Apud Fiats, 1995) para classificar um produto como mercadoria ou serviço. O produto é considerado uma mercadoria se a fonte do benefício essencial é mais tangível do que intangível; por outro lado, será um serviço se o essencial for mais intangível do que tangível (Figura 1).

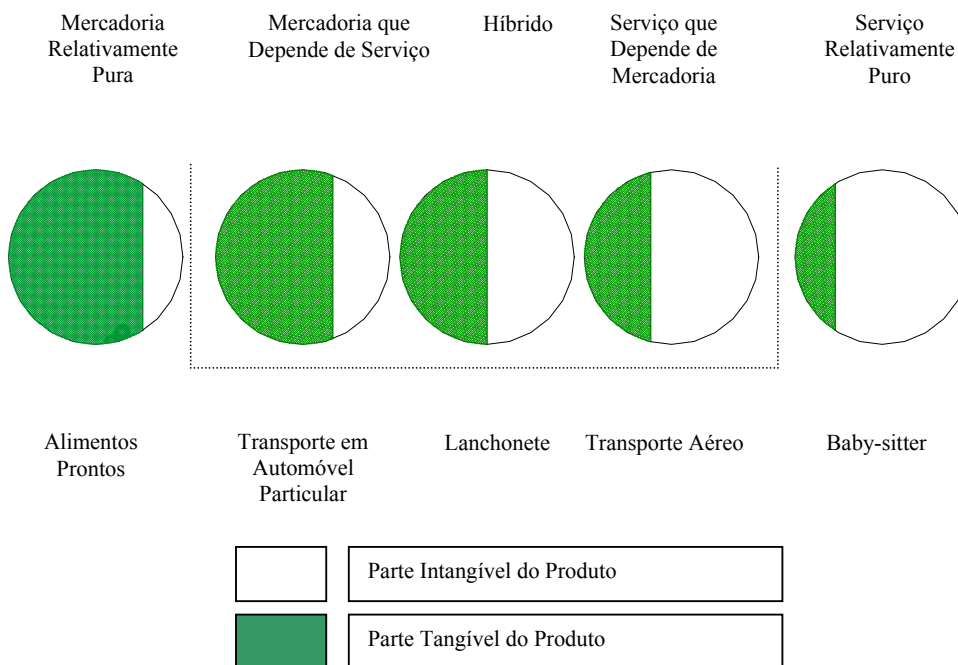


FIGURA 1 – O Espectro Mercadoria-Serviço de Berry e Parasuraman

Fonte: Cardoso (Apud Fiats, 1995, p. 25)

A importância do cliente no processo de gestão de serviços é enfatizada por Albrecht (1998), que o coloca como núcleo do Triângulo do Serviço (Figura 2).

Ao idealizar o triângulo do Serviço, Albrecht (1998) descobriu a existência de três padrões chaves, regulares e importantes, que parecem causar toda a diferença entre as empresas, quais sejam:

- 1- Uma visão, ou estratégia do "produto" serviço;
- 2- Pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
- 3- Sistemas voltados para o cliente.

A respeito desses três elementos críticos Albrecht (1998, p. 32) faz a seguinte afirmação: "virtualmente todas as empresas com serviço excelente que conheço possuem todas essas três características em boa quantidade. Inversamente, não consigo pensar numa única empresa de serviços que careça de qualquer uma dessas características e ainda assim esteja entre as melhores".

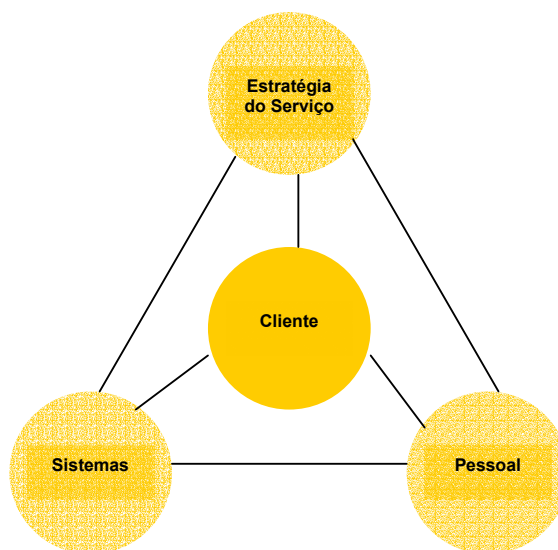


FIGURA 2– O Triângulo do Serviço

Fonte: Albrecht (1998, p. 32).

Tem-se falado muito em excelência no serviço, porém infelizmente é pouco freqüente se explicitar certas dificuldades inerentes ao processo de melhoria em serviços. Diferentemente da indústria de manufatura, a indústria de serviços apresenta características bem peculiares: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis; são menos padronizados e uniformes; não podem ser estocados; geralmente não podem ser protegidos por patentes; é difícil de se estabelecer o preço em virtude de ser

"sustentado" em trabalho humano; são simultaneamente produzidos e consumidos (Cobra, apud Fiats, 1995).

A essas características pode-se acrescentar ainda a heterogeneidade. As tarefas das organizações de serviços normalmente não são tão definidas ou repetitivas quanto as do setor industrial, o que "é uma consequência direta da interação que os empregados do setor de serviços têm com seus clientes" (Kikta, In: Harrington, 1997, p. 452).

Embora seja relativamente fácil notar um problema com mercadoria, é muito mais difícil destacar um problema de serviço. "Por exemplo, quando as especificações de uma linha de montagem da Ford são tortas, o resultado é óbvio, porque as peças de repente deixam de se encaixar. Mas, como destacar a causa exata do mau serviço num hospital? De fato, como o paciente médio chega mesmo a saber se está sendo atendido corretamente?" (Anderson et al, In: Harrington, 1997, p. 384).

A essa questão pode-se acrescentar também o freqüente conflito entre qualidade e produtividade nos processos de serviços. Os clientes almejam tanto qualidade como produtividade. E, no intuito de atender a esse desejo, ou seja, oferecer aos clientes um serviço notável, ao mesmo tempo que se tenta atender a mais clientes por empregado, a indústria de serviços se coloca numa situação interessante. Isso porque, em muitas situações, o aumento da produtividade pode levar a um serviço insatisfatório¹. A solução para esse conflito tem sido obtida pela busca do equilíbrio certo entre as duas áreas (Anderson et al, In: Harrington, 1997, p. 384).

3. O CUSTO DOS SERVIÇOS

Serviços são um tipo especial de produto e, portanto, devem ser tratados como tal. Quem produz um serviço consome recursos, mas não acrescenta nada ao seu ativo, quem o compra faz uma despesa, mas nada acrescenta ao seu patrimônio.

Um serviço nada mais é do que o produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Assim as empresas de serviços se diferenciam das organizações industriais. Observe que as empresas de serviços não produzem para estoque como acontece com as indústrias. Isso não significa dizer que as empresas de serviços não tenha estoques. Elas têm sim, estoques que serão agregados aos serviços que oferecem.

¹ A Waldenbooks pode ser citada como exemplo. "o gerente apresentava a cada empregado duas orientações. A primeira era ser totalmente receptivo e útil às necessidades do cliente; a segunda era manter as estantes de livros abastecidas o tempo todo. Em outras palavras, a primeira orientação dizia respeito à qualidade e a segunda, à produtividade." Se os funcionários obedecessem à primeira orientação, ajudando o cliente a encontrar determinado livro, deixava para trás outros deveres, resultando em perda de produtividade. Por outro lado, se se dedicasse à tarefa de manter as estantes sempre abastecidas, no intuito de elevar a produtividade, muitos clientes ficavam com um serviço insatisfatório. (Anderson et al, In: Harrington, 1997, p. 384).

Observa-se, como já mencionado, que o produto decorrente da prestação de serviço é intangível. Portanto, normalmente, a percepção do custo do serviço é bastante complicada, principalmente sob a ótica do cliente. Se um eletricitista é contratado para resolver um determinado problema, e cobra, por exemplo, \$ 30,00 por cerca de vinte minutos de trabalho, o comprador daquele serviço provavelmente achará muito caro. Porém o eletricitista estará apenas procurando recuperar os custos operacionais, fixos e variáveis de seu negócio.

No que se refere ao preço, é mais fácil de ser percebido pelo cliente e, portanto, traz resultados mais imediatos. Dessa forma, há uma tendência das empresas em se concentrar nesse aspecto, buscando, para tanto, redução de seus custos. Entretanto, compreender custos é particularmente difícil para as empresas de serviço.

Os métodos tradicionais de custeio foram projetados, basicamente, para controle de custos de empresas industriais, dificultando a obtenção de informações em organizações de serviços. A definição do custo com base em atividades, propiciada pelo ABC, pode se mostrar como uma ferramenta mais útil, uma vez que estima o custo de cada uma das atividades da cadeia de serviços, possibilitando a simplificação ou eliminação daquelas que não agregam valor para o cliente. Concentram-se assim nos aspectos do serviço que são mais valorizados pelo cliente, procurando realizá-los da melhor maneira possível e com a melhor relação custo benefício. O foco na eficiência, por meio da inovação passará então a fazer parte da cultura da empresa.

4. O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

O Custeio Baseado em Atividade nas empresas de prestação de serviço, assim como na indústria, envolve os seguintes passos: os recursos consumidos são acumulados por atividades, através de análise, envolvendo o pessoal ligado às diversas atividades; cada conjunto de atividades homogêneas formará um centro de atividades cujos custos serão distribuídos aos serviços através dos direcionadores de custos.

4.1. IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES RELEVANTES

Para custear produtos com base em atividades, deve-se proceder inicialmente à análise de atividades, identificando as mais relevantes dentro de cada departamento que compõe a empresa, decompondo uma grande e complexa organização em suas atividades elementares.

As atividades, por sua vez, podem ser divididas em tarefas e as tarefas em operações para se obter um maior grau de detalhamento e precisão.

Quando uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida entre um fator de produção e uma atividade específica, pode-se dizer que o custo é identificável, mas

quando um recurso suporta diversas atividades, seu consumo deverá ser dividido entre elas.

Nem sempre as atividades são executadas por um departamento/centro de custo. Podem ocorrer situações em que um departamento/centro de custo executa parte de uma atividade ou executa várias atividades, portanto poderão ser agregados ou subdivididos para atender ao escopo do ABC, que é direcionar os custos para as atividades.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS

Identificadas as atividades relevantes, o passo seguinte é a identificação dos direcionadores de custos das atividades, assim compreendidos, como sendo os fatores que causam os custos. Os direcionadores devem estabelecer uma relação causal com as atividades. Desta forma são atribuídos custos às atividades, de acordo com a maneira como cada atividade consumiu os recursos, seguindo a relação entre os recursos gastos e a realização das atividades.

Para custear os serviços, após identificadas as atividades relevantes, seus direcionadores de recursos e respectivos custos, devem ser levantados os direcionadores de atividades e a quantidade de sua ocorrência por período e por serviço, devendo os mesmos demonstrarem a melhor relação entre atividade e produto.

5. EXEMPLO ILUSTRATIVO

Considerando exemplo ilustrativo², suponha um hospital especializado em olhos, ouvido, nariz e garganta, com capacidade para 174 leitos. A clínica recebeu 11.200 pacientes no período, internados para diversos serviços, cujas despesas correspondem a \$ 7.492.698, com um total de 53.984 dias de permanência. Utilizando o custeio tradicional seria afirmado que o custo paciente dia seria de \$ 138, 79, que corresponde ao total das despesas dividido pelo número de dias de internação.

Utilizando-se o ABC, os recursos consumidos poderiam ser segregados em três centros de atividades: Internação, Cuidados Rotineiros e Cuidados Clínicos. O primeiro grupo – Internação, trata de recursos que independem do número de dias que o paciente permanece internado. Incluem prontuários, serviço social, programação dos pacientes, faturamento e cobrança e outras atividades que ocorrem uma única vez por paciente. Essas atividades são análogas às atividades relacionadas com o lote em um estabelecimento industrial, no sentido de que a demanda por elas depende da quantidade de pacientes tratados, a despeito do número efetivo de dias que estejam hospitalizados. No que se refere ao segundo grupo de recursos – Cuidados Rotineiros Diários, observa-se que trata de valores relacionados ao período de estadia do paciente como: custos diários do quarto, refeições, rouparia e lavanderia, limpeza, depreciação e manutenção do hospital. Esse grupo compreende, portanto, atividades relacionadas à quantidade de

² Adaptado de Kaplan e Cooper (1998) e Cogan (1994).

pacientes por dia. A quantidade de pacientes por dia é a melhor medida do “volume de produção” em um hospital. O terceiro grupo de recursos – Cuidados Clínicos, refere-se aos serviços efetivos de enfermagem aplicados a cada paciente. Abrange os custos dos cuidados diretamente dispensados aos pacientes em razão do diagnóstico, procedimentos cirúrgicos e dos pontos de progresso do paciente voltados para sua recuperação (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelo de Custeio ABC para um Hospital

Recursos	Centro de Atividades	Custos
✓ Prontuários ✓ Serviço Social ✓ Programação de Pacientes ✓ Faturamento e Cobrança	Internação	\$ 2.261.652
✓ Quarto/refeições ✓ Limpeza ✓ Manutenção do Hospital ✓ Depreciação	Cuidados Rotineiros Diários	\$ 1.864.728
✓ Serviços de Enfermagem	Cuidados Clínicos	\$ 3.366.318

O Quadro 2 apresenta os direcionadores de custos que correspondem às atividades relacionadas às contas de custos descritas no Quadro 1. As taxas do direcionador de custo foram determinadas como índices dos custos das atividades sobre a capacidade disponibilizada para a mesma.

O direcionador de custo utilizado para a Internação é o número total de pacientes no período. Considerando que o custo da atividade seja de \$ 2.261.652, e que esses recursos possibilitam o atendimento de 11.200 pacientes, tem-se uma taxa de direcionador de custo de \$ 201,93 por paciente.

No que se refere aos Cuidados Rotineiros Diários, o direcionador de custo utilizado é o número efetivo de dias de internação. A taxa desse direcionador de custo é de \$ 34,54, e equivale à relação entre o custo da atividade, no montante de \$ 1.864.728, e o número de pacientes dia no período, de 53.984.

Para o grupo de recursos Cuidados Clínicos, o direcionador de custo aplicado é o número de cuidados clínicos. Considerando-se para o período, um total de 753.373 unidades de cuidados clínicos, e um custo de \$ 3.366.318 para a atividade, gera-se uma taxa de direcionador de custo de \$ 4,47. No exemplo em questão foi criado um índice, de forma tal que uma unidade de cuidados clínicos representa 7,5 minutos de serviços de enfermagem. Assim, por exemplo para um transplante de córnea, a previsão do

número de unidade de cuidados clínicos necessários é de 19 unidades para o primeiro dia pós-operatório, 16 unidades para o segundo dia, 12 unidades para o terceiro dia, 12 unidades para o quarto dia e 12 unidades para o quinto dia.

Quadro 2 – Taxas do Direcionador de Custo

Centro de Atividades	Direcionador de Custo	Nível de Atividade	Direcionador de Custo
Internação	Nº de Pacientes	11.200	\$ 2.261.652/ 11.200 = \$ 201,93 p/ paciente
Cuidados Rotineiros Diários	Nº Efetivo de Dias de Internação	53.984	\$ 1.864.728/ 53.984 = \$34,54 p/dia de internação
Cuidados Clínicos	Nº de Unidades de Cuidados Clínicos	753.373	\$ 3.366.318/ 753.373 = \$4,47 p/ unidade de cuidados clínicos

No Quadro 3, tem-se uma simulação comparando os custos obtidos através do Custeio Tradicional e do Custeio Baseado em Atividade, para um paciente que passou somente um dia hospitalizado, e um outro que ficou dez dias no hospital, considerando-se a necessidade de 5 unidades clínicas por dia.

Comparando-se os resultados obtidos, pode-se constatar que, quando se trabalha com o Custeio Tradicional a tendência é de o hospital sub-custear o paciente que passa poucos dias hospitalizado. Ao mesmo tempo em que, se o paciente necessitar de um número maior de dias de hospitalização, o hospital estará supercusteando as despesas do paciente. Logo, no sistema tradicional de custeio, o paciente de longa estadia estará pagando proporcionalmente uma grande parcela das despesas de admissão e alta; por outro lado, se o paciente precisar de menos cuidados médicos, acabará pagando o mesmo que os de doenças críticas, o que se repete em relação aos custos dos serviços indiretos. Quando se trabalha com o Custeio por Atividade esses problemas são amenizados, quer seja nas organizações industriais ou de prestação de serviços. Na prática, conforme visualizado no exemplo em questão, a construção de um modelo ABC é praticamente idêntica para ambos os tipos de empresa.

Quadro 3 – Comparação entre Custeio Tradicional e Custeio Baseado em Atividade

Paciente	Custeio Tradicional	ABC
Paciente 1 (um dia)	$1 \times \$ 138,79$ $=$ \$ 138,79	Internação $1 \times 201,93$ $=$ 201,93 Cuidados Rotineiros Diários $1 \times 34,54$ $=$ 34,54 Cuidados Clínicos $5 \times 4,47$ $=$ 22,35 TOTAL.....258,82
Paciente 2 (dez dias)	$10 \times \$ 138,79$ $=$ \$ 1.387,90	Internação $1 \times 201,93$ $=$ 201,93 Cuidados Rotineiros Diários $10 \times 34,54$ $=$ 345,40 Cuidados Clínicos $50 \times 4,47$ $=$ 223,50 TOTAL.....770,83

6. CONCLUSÃO

Tanto nas organizações de serviço como nas industriais, uma das maiores preocupações é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas. Dessa forma, é preciso que estejam disponíveis informações relevantes e precisas a respeito dos custos de processos, produtos, serviços, clientes e canais de distribuição.

Apesar da relevância das organizações de serviços, a estruturação dos métodos de custeio tem se voltado, tradicionalmente, a empresas industriais, dificultando, portanto, o uso das informações de custos nas empresas de serviços. Entretanto, as características do Custeio Baseado em Atividade o torna tão aplicável a organizações de serviço quanto a indústrias. Permitindo assim, a determinação mais precisa dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios para ambos os tipos de organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, Craig A. et al . *Excelência do Processo de Serviços: como servir melhor a seus clientes*. In: Harrington, James (1997). Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron, 1997.

ATKINSON, Anthony. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BAYLESS, Chuck. *Qualidade dos Serviços na Indústria de Serviços Públicos*. In: Harrington, James (1997). Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

COGAN, Samuel . *Activity Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1994.

FIATS, Gabriela G. Silveira. *A Utilização do QFD como Suporte à Implementação do TQC em Empresas do Setor de Serviços*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: EPS/UFSC, 1995.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. *Custos e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

KIKTA, Paul C. *Estrutura Organizacional: reestruturando a organização para o século XXI*. In: Harrington, James. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.