

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DO CUSTEIO ABC EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE: VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Rubens Fama

Cláudia Vasconcellos S. Habib

Resumo:

O presente trabalho procura demonstrar a possibilidade de empresas prestadora de serviços obter ganhos de eficiência e controle de custos aplicando a metodologia do sistema de custeio com base na atividade sistema ABC. Após seu desenvolvimento na década de 60, esse sistema foi pouco usado tendo ressurgido através de trabalhos desenvolvidos na década de 80 após se reconhecer que os controles de custos e ganhos de eficiência podem propiciar vantagens estratégicas importantes. O fato de empresas prestadoras de serviços não possuírem estoques favorece muito o controle dos custos por atividades. Com este foco, desenvolveu-se este estilo de caso em que se analisa se a implantação do sistema ABC numa empresa prestadora de serviços de saúde. Identificou-se ao final as vantagens e limitações do uso desta ferramenta de controle.

Palavras-chave:

Área temática: *Modelos de Custeio: Absorção, Abc, Uep, Variável e outros*

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DO CUSTEIO ABC EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Prof. Rubens Famá - Doutor em administração pela FEA-USP.

Professor dos programas de pós-graduação da FEA-USP e PUC-SP.

Prof. Cláudia Vasconcellos S. Habib - Mestre em Administração pela FEA-PUC.

Professora das Faculdades Ibero-Americana e FASP Faculdades Associadas São Paulo

E-Mail: jroberto@sysnetway.com.br

Resumo:

O presente trabalho procura demonstrar a possibilidade de empresas prestadora de serviços obter ganhos de eficiência e controle de custos aplicando a metodologia do sistema de custeio com base na atividade – sistema ABC. Após seu desenvolvimento na década de 60, esse sistema foi pouco usado tendo ressurgido através de trabalhos desenvolvidos na década de 80 após se reconhecer que os controles de custos e ganhos de eficiência podem propiciar vantagens estratégicas importantes.

O fato de empresas prestadoras de serviços não possuírem estoques favorece muito o controle dos custos por atividades. Com este foco, desenvolveu-se este estilo de caso em que se analisa se a implantação do sistema ABC numa empresa prestadora de serviços de saúde. Identificou-se ao final as vantagens e limitações do uso desta ferramenta de controle.

Área Temática: Congresso de Custos

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DO CUSTEIO ABC EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE VANTAGENS E LIMITAÇÕES

1. Introdução

A estabilização monetária no Brasil, iniciada por volta de 1994, em conjunto com os efeitos da globalização, trouxe às empresas brasileiras um novo cenário.

Acostumados a trabalhar com inflação alta, a preocupação das empresas era muito mais com a especulação financeira do que com os custos dos produtos fabricados e dos serviços elaborados.

A importância e a necessidade de melhor conhecimento dos custos crescem à medida que a concorrência aumenta e que o desenvolvimento do país avança.. Com a abertura da economia, o Brasil se viu dentro de um mercado de produtos novos dos quais a maioria dos brasileiros não tinha alcance anterior. Isto ocasionou um grande impacto nas empresas brasileiras que se viram à mercê da concorrência internacional, e sem meios para alcançar a curto prazo mesmo padrão de qualidade e preços dos produtos internacionais.

Para melhorar questões como preço e concorrência e gerir seu negócio de maneira mais adequada, muitas empresas brasileiras iniciaram um trabalho para redução de seus custos, pois estes têm papel relevante na formação de preço dos produtos e serviços. Portanto, muitas empresas viram a necessidade de adequar sua política de preço, surgindo a necessidade de custeamento correto de produtos e serviços, pois reconhece-se que através de uma boa administração de custos as empresas podem melhorar os resultados em seus negócios.

A contabilidade de custos tradicional dava ênfase ao custo da mão de obra direta com a mesma relevância que ao custo da matéria-prima, dada a incidência desses fatores na elaboração do produtos.

O constante avanço tecnológico resultou, entre outras coisas, na redução do uso da mão de obra direta. Este fator de produção, na contabilidade de custos tradicional, era, em geral, usado como base de rateio para os chamados custos indiretos de fabricação.

O sistema de custeio com base na atividade, geralmente denominado ABC, ressurgiu como uma nova abordagem para tratar os custos indiretos não por produto, mas por atividade.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a aplicação do sistema ABC em organização de prestação de serviços ressaltando suas vantagens administrativas e suas limitações de implementação.

2. - Fundamentação Teórica

Nos últimos 20 anos, em razão de trabalhos realizados principalmente por Kaplan, Shank, Sakurai e outros autores reconhecidos internacionalmente, procurou-se resgatar a importância da contabilidade gerencial.

Parece que a origem da contabilidade gerencial remonta ao século XIX quando a revolução industrial introduziu a possibilidade de se produzir em mais longa escala com o aproveitamento de novas máquinas surgidas, maior necessidade de materiais e de mão de obra para substituir o trabalho artesanal. O uso intenso desses recursos em grande quantidade exigiu, além da preocupação em avaliar a eficiência dos processos, acompanhar e monitorar o trabalho físico e o rendimento material, mediante o uso de padrões para controle de custos (Johnson e Kaplan, 1993). Esta nova abordagem permite considerar a contabilidade de custos como a primeira especialização da contabilidade geral.

Desta forma, os custos passaram a ter várias classificações. As classificações mais usuais preocupam-se com o tratamento dos custos para finalidade de valorizações dos estoque discriminando-se os gastos fabris, dos não fabris.

A contabilidade de custos tradicional enfatiza dois métodos relevantes para o custeio de estoque: o custeio por absorção e custeio variável ou direto

Os sistemas de custeio tradicionais foram desenvolvidos em determinado momento, mais para avaliação de inventários, onde a mão de obra direta e materiais tinham força predominante no custo total e definição do valor do produto.

2.1 - Sistema Custeio por absorção

O custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos incorridos na produção, de bens elaborados, ou de todos os gastos que são identificados com os produtos e rateados aos produtos fabricados.

“O custeio por absorção foi mais utilizado a partir do momento em que foi necessário uma alocação de todos os gastos, e uma melhor apuração de custos devido à necessidade gerencial”....

Na contabilidade de custos tradicional, todos os gastos de fabricação são incluídos no custo dos produtos para fins de valorização dos estoques. Excluem-se apenas os gastos não fabris, considerados como despesas do período.

Os gastos indiretos de fabricação, primeiramente são alocados aos centros de custos de onde se originaram os gastos. Posteriormente, aos centros de custos indiretos ou auxiliares de fabricação são rateados, através de bases arbitrárias, aos centros e custos diretos de produção.

Numa terceira etapa, os valores acumulados nos centros de custos auxiliares de produção são alocados aos produtos com base em volumes, em horas de mão de obra direta, em utilização de máquina ou quantidades produzidas. No custeio por absorção, os chamados custos indiretos de fabricação (CIF) são alocados aos centros de responsabilidade mediante rateio. Vide figura-1

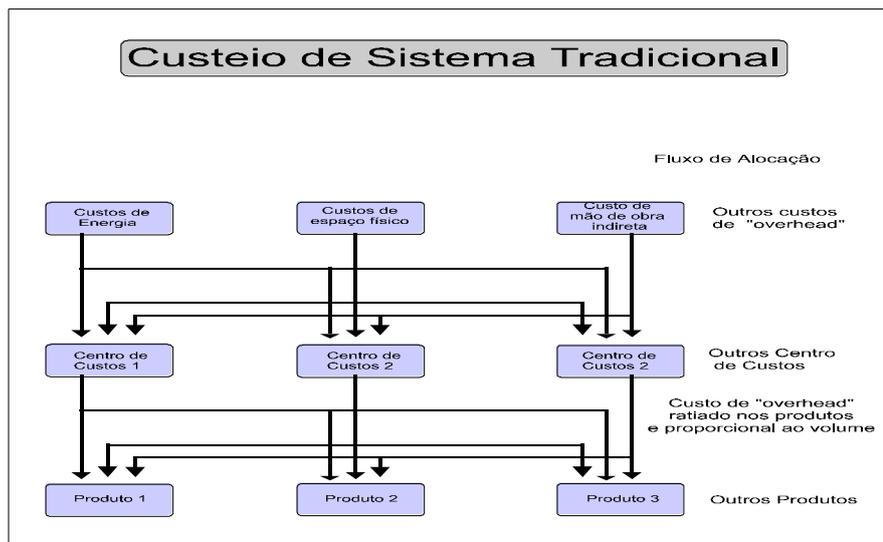


Figura 1 Adaptado de Cooper e Kaplan (1991)

2.2 - Sistema de Custeio variável (custo direto)

No caso do custeio variável ou direto somente são agregados aos produtos os custos variáveis considerando-se os custos fixos, devido sua invariabilidade, como despesas debitando-se diretamente para o resultado, sem se incorporar ao produto e, portanto, sem passar pelo estoque.

O custeio variável ou direto parte da premissa da apropriação das receitas e delas deduzem-se todos os valores envolvidos para sua obtenção, que seriam os custos variáveis. Isto não significa que neste sistema os custos fixos são abandonados, mas sim são alocados como custo do período e não do produto nas demonstrações de resultados. A margem de contribuição representa a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos variáveis.

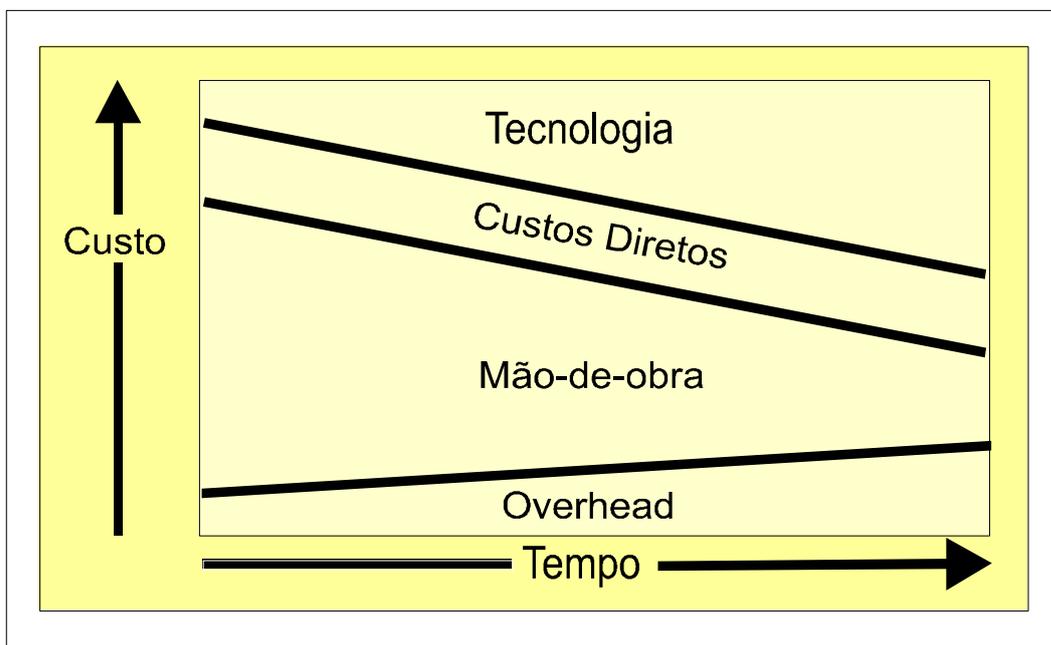
No custeio variável ou direto utiliza-se a margem de contribuição; não existirá o lucro por produto, mas sim margem de contribuição por produto e os custos fixos serão deduzidos da soma de todas as margens, já que não pertencem a este ou àquele produto, e sim ao global das operações de produzir e vender.

Segundo Martins (1990) “A margem de contribuição conceituada como a diferença entre a Receita e soma de custo e despesas variáveis tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente amortizar os gastos fixos, para formar o lucro propriamente dito”.

Os custos indiretos de fabricação, no custeio variável, são tratados de forma periódica e no custeio por absorção os custos indiretos são rateados para o estoque o que determina, a curto prazo, variações no lucro quando há oscilações nas vendas.

2.3 - Sistema de Custeio ABC

Considerando que a contabilidade de custos surgiu durante a revolução industrial em meados do século XIX como uma especialização da contabilidade geral, nessa época ela deu ênfase aos custos que fazem parte da atividade produtiva. Os custos indiretos de fabricação tiveram sua origem da contabilidade de custos com a revolução industrial e devido a sua aplicabilidade inicial às indústrias, receberam a denominação CIF (custos indiretos de fabricação) que no custeio por absorção são rateados aos centros de custos mediante rateio. Entretanto, com a evolução tecnológica, houve redução no volume da mão de obra direta, temendo o rateio dos custos indiretos usados pela contabilidade de custos tradicional. À medida que as empresas utilizam tecnologia de produção mais avançada, os custos indiretos aumentam e o valor da mão de obra diminui. A distribuição dos custos indiretos proporcionalmente à mão de obra direta, conduz a custo incorreto dos produtos. **Vide figura 2 abaixo que ilustra este comentário:**



A partir do momento que os custos indiretos, em virtude do avanço tecnológico, passaram a ser relevantes surge uma distorção no rateio dos custos indiretos de fabricação baseados nos custos diretos, ressurgindo uma nova forma de custeio a metodologia de custeio.

2.3.1 - Sistema de Custeio ABC

Alguns autores informam que o sistema ABC não é uma metodologia inovadora, pois parte de alguns conceitos já compartilhados pelo sistema RKW abreviação de Ruchskuratium Fúrwirtschaftlichkeit, técnica disseminada originalmente na Alemanha, e que consiste no rateio não só dos custos de produção como também de todas as despesas da empresa inclusive as financeiras, a todos os produtos. Através de forma de rateio, a alocação dos custos e despesas é feita aos diversos departamentos da empresa para depois serem levadas ao produto final por alguns critérios de rateio.

Como no sistema RKW, o sistema de custeio ABC também viabiliza a alocação de todos os custos e despesas a todos os produtos. Uma das justificativas para utilização de um novo critério baseia-se na evolução tecnológica, já que a tecnologia assumiu um papel fundamental na produção, substituindo o fator mão de obra direta. O sistema ABC

demonstra uma nova forma de apuração destes custos, pois seu enfoque diferencia-se do rateio e prende-se às atividades que são consumidas pelos produtos.

Além do fator tecnológico, a crescente globalização e a competição mais acirrada entre as empresas tornaram a informação uma ferramenta estratégica para os administradores de empresa, para tanto a contabilidade de custos também deverá fornecer informações de forma ágil e relevante, para dar suporte às decisões gerenciais. Por isso o sistema ABC tenta representar uma maneira mais adequada de custeamento com informações mais precisas de custos para seus gestores, informações que não eram repassadas pelos sistemas tradicionais de custeio. No sistema tradicional de custeio assume-se que são os produtos que consomem os custos, ou seja todos os recursos são utilizados para a produção dos produtos ou serviços. Para o sistema de custeio ABC os recursos são consumidos pelas atividades para a seguir estas atividades se relacionarem aos produtos ou serviços prestados pelas empresas.

Segundo Leone (1992, p.26) nos ensina, um critério semelhante ao ABC havia sido implantado na General Electric em 1963. *”O estudo na General Electric foi recomendado para controlar e administrar o crescimento preocupante dos custos indiretos na indústria, por causa de sua repercussão na determinação dos custos de produção. Para atender a uma melhor administração dos custos indiretos, a GE propôs uma nova técnica para controlar as atividades que estavam causando custos. A nova técnica está baseada em cost drivers (direcionadores ou indutores de custos), do mesmo modo hoje se baseia o critério ABC. Além disso, os custos indiretos eram identificados direta ou indiretamente às atividades.”*

Segundo estes trabalhos já realizados pode-se dizer que os critério adotados pelo sistema ABC já eram utilizados em época passadas. Ainda conforme Leone (1992, p.254) “A metodologia ABC trata-se do mesmo vinho, só que numa garrafa mais bonita.”

Ainda Segundo Leone (1992, p.255) *“O ABC é uma nova forma de medir os custos, mediante a destinação de gastos nas atividades que devem efetuar-se em torno da cadeia de valor e que se podem definir como aquelas que agregam valor ao produto, em qualquer das distintas etapas no caminho que chamamos da produção ao cliente”.*

Corroborando a idéia de que os custos não se originam unicamente na fabrica, Ching (1997, p.19) *“O significado da mudança do perfil de custos é que a essência do valor é criada no negócio. Algumas décadas atrás, o valor do negócio era criado na fábrica, em seu processo de manufatura, hoje a essência do valor acontece no serviço que prestamos aos clientes, na identificação de suas necessidades e exigências, no melhor desenho do produto”....*

O sistema ABC vem identificar a visão geral. Neste sistema, os processos e suas atividades ajudam seus gestores a identificar os desperdícios. Cooper e Kaplan definem o ABC como *“Uma abordagem empresarial que analisa o comportamento dos custos por atividade estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos independentes de fronteiras departamentais que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e atendimento do mercado e clientes”.*

O avanço do sistema ABC em relação aos outros métodos de custeio consiste na constatação de que os recursos são consumidos pelas atividades e daí o custo das atividades são repassados aos produtos.

Recursos podem ser definidos como os valores contabilizados nas contas contábeis de um centro de custo. O sistema de custeio ABC parte da premissa de que diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem essas atividades. Assim, na operacionalização deste sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de “cost drivers” ou direcionadores de custos alocados aos produtos. “Cost driver” é uma transação que determina a quantidade de trabalho e não a duração, e, através dela o custo de uma atividade é repassado ao produto. conforme

Nakagawa (1994, p.74) *“Cost Driver é o mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades”...*

O campo contábil nas suas diversas perspectivas, empresarial, profissional, acadêmica e científica tem sido submetido a um processo de intenso questionamento. Os conceitos e procedimentos contábeis têm sido duramente criticados por não atender às necessidades de seus usuários, pois estas visam mais atender às exigências contábil – fiscais, deixando de ser utilizadas como ferramenta de gerenciamento e tomada de decisão. As empresas necessitam hoje de relatórios contábeis e gerenciais que possam auxiliar no processo gestor fornecendo informações precisas, atuais e de qualidade esta visão assim se manifesta Porter (1980,) *“Uma empresa pode utilizar a gestão de custos para sua estratégia competitiva, pois a formulação de custos podem representar uma vantagem competitiva perante a concorrência”....*

O gerenciamento estratégico de custos tenta entender o comportamento de custos e suas inter-relações. O que é enfatizado por Ching (1997) *“O ABC avalia o valor de cada atividade que agrega para performance do negócio ou departamento”...*

Ainda Porter (1980) *propõe duas formas em que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável:*

1. *Baixo custo: O foco principal desta estratégia é obter um baixo custo em relação aos concorrentes.*
2. *Diferenciação: O foco principal desta estratégia é diferenciar a oferta de produtos da unidade de negócios, criando alguma coisa que seja percebida pelos clientes.*

Devido à grande concorrência, é necessário que as empresas se utilizem das mais variadas forças que as ajudem a superar os limites e identificar suas falhas e desperdícios.

3 - Análise da aplicabilidade em uma empresa de prestação de serviços

Levando em consideração que as empresas prestadoras de ser serviços em geral não possuem estoques, imaginou-se que a aplicação do sistema de custeio ABC pode trazer conveniências administrativas para avaliar a eficiência operacional

3.1 - Antecedente histórico

Em meados de 1994, com a estabilização monetária surgiu a necessidade para a empresa, objeto deste estudo de caso, de avaliar o custo-benefício dos serviços prestados. As receitas eram facilmente identificadas, os dados sobre custos, porém, eram precários, surgindo a necessidade de informações gerenciais mais adequadas que viessem a informar a margem de contribuição de cada serviço prestado e os custos das atividades da empresa da empresa.

Nesse cenário decidiu-se então pela implementação do sistema de custeio ABC como uma ferramenta para análise dos processos do negócio e auxiliar nas estratégias da empresa.

Com este enfoque, os objetivos estabelecidos pela empresa na implementação do ABC, foram:

- Conhecer margens de cada linha de serviço;
- Conhecer os custos reais, e sua origem para cada linha de serviço;
- Identificar distorções de custos;

Pois reconhece-se que o sistema de custeio ABC para custos não fabris permite melhor entendimento para:

- Gerenciar as linhas de serviços;

- Melhorar processos de organização.
- Analisar possibilidades de otimização de custos nas atividades de valor elevado.
- Enfocar melhoria contínua dos custos de processo;
- Utilizar as abordagens de custos por atividade e por processo para efeito de “benchmarking” com outras empresas similares;

3.2 - Desenvolvimento do projeto de implementação do sistema ABC

O desenvolvimento do projeto, iniciou-se pela disponibilização da base de dados contábeis, para a seguir realizar-se as pesquisas e análises do negócio. Tais dados permitiram definir:

- **Receitas da Empresa:** total do valor recebido pela empresa derivado de suas operações ligadas ou não à missão da organização.
- **Custos Diretos:** valores desembolsados pela empresa a título de pagamento aos prestadores de serviço fornecedores de materiais diretamente ligados às operações.
- **Custos Indiretos:** valores desenvolvidos pela empresa para suas operações ou seu suporte direto ou indireto. Sobre os custos indiretos será desenvolvido todo o projeto de análise da metodologia de custeio ABC

Além disso, foi possível definir os elementos de custos da empresa, para futura alocação às atividades. Os elementos de custo foram decompostos em: pessoal efetivo pessoal contratado, processamento de dados e despesas operacionais. Esses custos correspondiam a:

<i>72% Pessoal efetivo</i>	<i>16% Pessoal contratado</i>
<i>3% Instalações e equipamentos</i>	<i>2% Processamento de dados</i>
<i>1% Despesas de expediente</i>	

3.2.1 - Desenvolvimento do projeto - Pesquisas

Após esses procedimentos iniciou-se o processo com a realização das pesquisas, que representam a parte fundamental do desenvolvimento do projeto. Realizaram-se então as três pesquisas objetivando:

Pesquisa n.º 1 - Definir o modelo de atividades

Pesquisa n.º 2 - Desenvolver o modelo de atividades custeadas

Pesquisa n.º 3 - Desenvolve a visão de linhas de produtos e serviços

A *pesquisa n.º 1*, é a primeira etapa, propriamente dita, para implementação do sistema ABC. É esta pesquisa que informa o que a organização faz. Num sistema convencional de custos sabe-se o custo total gerado por cada departamento, sem se visualizar

como este custo era utilizado. Para este fim, é necessário decompor os departamentos em atividades.

A atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar seus objetivos ou as tarefas específicas que caracterizam o serviço executado. Nesta etapa, antes de realizar as entrevistas com os gerentes de cada departamento para dimensionar estas atividades, desenvolveram-se algumas sessões de treinamento, para explicar a mecânica do projeto e prepará-los para as entrevistas.

A técnica utilizada para obtenção dos dados, sobre a composição das atividades, incluem entrevistas, questionários e observação. As entrevistas foram realizadas com todos os gerentes dos departamentos. Antes delas, realizou-se análise do organograma da empresa para extrair-se a quantidade de pessoal designado para cada cargo e descrição funcional de cada departamento. Em seguida, faz-se o trabalho de observação, com intuito de identificar as ações e as atividades de cada departamento. Ao término da pesquisa n.º 1, foi possível criar um dicionário de atividades que consiste na lista de todas as atividades da empresa. Estas tarefas são, descritas não mais por departamentos, mas por atividades necessárias para realização dos serviços. Em resumo, procura-se interpretar com grande profundidade e abrangência, todas as suas atividades, independentemente do fato de como serão custeadas. Caso esse modelo não for bem elaborado, os processos e análise estarão inevitavelmente comprometidos.

Entretanto, são necessárias também algumas definições e cadastramentos preliminares que dizem respeito aos atributos que permitem análise complementares.

Essas análises complementares são:

Classificação das atividades em primária ou secundária.

Atividade primária é aquela cuja saída é utilizada fora da unidade organizacional. As atividades utilizadas dentro de um departamento para apoiar as atividades primárias são secundárias.

Classificação das atividades por valor agregado, são as atividades fundamentais necessárias ou não necessárias. Assim têm-se:

Atividades de alto valor agregado: são as atividades que do ponto de vista do cliente, são fundamentais e que motivariam a diferenciar este serviço de outros presentes no mercado, motivando-o inclusive a pagar um preço maior pelo mesmo.

Atividades necessárias ao negócio: são atividades que não tem a importância mencionada no grupo anterior, mas sem as quais a empresa não consegue operar.

Atividades de baixo ou nenhum valor agregado: são atividades que não se classificam em nenhum dos grupos anteriores, pois, não trazem valor agregado para o cliente, e não são necessárias para a operação eficiente da empresa.

Através da análise das atividades é possível saber quais são as atividades que são idênticas e funcionam em departamentos distintos. Possivelmente, somente uma delas deverá permanecer, a outra poderá ser eliminada. Após este mapeamento das atividades é possível à administração, visualizar aquelas que pode eliminar ou minimizar custos; além de permitir análise das atividades pertinentes de custos versus valor agregado.

A **pesquisa n.º 2** consiste na associação de cada elemento de custeio às atividades visa distribuir percentualmente os elementos de custo por atividades a partir a identificação de “**fatores de associação.**” Relaciona o montante de cada elemento de custo a cada atividade, de forma percentual. A pesquisa n.º 2 objetiva a descrever o custo dos elementos do departamento pelas atividades, e em seguida custeando-as o procedimento para a pesquisa n.º 2 realiza-se através de entrevistas com os gerentes dos departamentos, para associar os elementos de custos às atividades dos departamentos já descritas anteriormente na pesquisa

n.º 1. Esta associação é feita por ponderações salariais no caso dos elementos de custos salariais. Os demais elementos de custos serão associados pela utilização de uma determinada atividade a um elemento de custo.

A **pesquisa n.º 3** consiste em associar às atividades já custeadas as linhas de serviços da empresa. Novamente, esta pesquisa é realizada através de entrevistas com os gerentes de departamento os quais irão identificar às atividades de seu departamento já custeadas e associando às linhas de serviço. Esta etapa encerra o trabalho de pesquisa, passando-se à seguir a fase de análise das questões de negócio da empresa. Preliminarmente é necessário identificar-se quais são as linhas de serviços prestados pela empresa em questão.

Existem, duas linhas de serviços claramente identificadas:

- **Serviços de saúde** Prestados pela rede credenciada e rede própria;
- **Outros Serviços** tais como: ótica, empréstimos, seguros, vale refeição

Pela Rede credenciadas: são prestados os serviços de saúde através de terceiros (médicos, hospitais, laboratórios etc.) aos beneficiários da empresa.

Pela Rede própria: São prestados serviços ambulatoriais, consultas, exames, e tratamentos, em ambulatórios próprios, por médicos contratados pela empresa.

- **Outros serviços:** são serviços secundários, prestados a seus associados a fim de ampliar o número de serviços prestados, exemplo ótica própria, como empréstimos e seguros que têm a finalidade de assegurar uma maior receita operacional para empresa.

3.3 - Análise de resultados obtidos através das pesquisas realizadas :

3.3.1 – Análise de resultados da Pesquisa n.º 1

Ao se encerrar a pesquisa n.º 1 é possível se enxergar os departamentos por atividades. Exemplificando, no departamento de contabilidade é possível verificar o que este realiza e quais os recursos que irá consumir para essas realizações. Além disso identificam-se as atividades que têm alto valor agregado para empresa. Exemplificando atuar no plantão 24 horas; que atua diretamente com os associados atendendo as urgências e emergências por telefone orientando os associados. Esta atividade têm alto valor agregado, pois está ligada à missão da empresa. É um serviço essencial para o bom andamento das funções ligadas ao atendimento ao cliente, o cliente espera receber este tipo de assessoramento e está disposto a pagar por ele.

Assim é possível distinguir-se, pela pesquisa n.º 1, :

- **Atividades necessárias ao negócio:** Como, por exemplo atualizar dados cadastrais é uma atividade essencial ao negócio, pois permite se saber se o cliente está atualizado quanto a seu pagamento, ou se pertence ao quadro de funcionários, e se este pode receber ou não os benefícios da rede credenciada. Como é essencial ao negócio, deverá permanecer sendo realizada.
- **Atividades de baixo valor agregado:** São atividades pelas quais o cliente muitas vezes não estará disposto a arcar com custos desta atividade. Exemplo controlar arquivo morto. Por este motivo, deverá ser abandonada.

3.3.2 - Análise de resultados da pesquisa n.º 2

Os principais resultados desta etapa permitiram realizar:

a- Análise das atividades custeadas por grupo funcional:

Após as atividades custeadas é possível analisarmos a empresa dividindo-a em dois grupos: às atividades ligadas a missão da empresa e as não ligadas, consideradas atividades de apoio. Conforme exposto no gráfico nota-se que dos US\$ 16.077.000, somente 43% referem-se a atividades ligadas a missão da empresa, sendo que 57% relacionam-se a atividades de apoio, portanto, a gestão deverá analisar este percentual, pois a maioria constituem atividades não ligadas à missão da empresa.

b- Análise das 15 atividades que mais consomem recursos da empresa:

Esta análise é importante do ponto de vista do cliente, pois muitas das atividades relacionadas neste grupo não estão diretamente ligadas à missão da empresa. É necessário que haja um estudo mais aprofundado para saber se elas são realmente necessárias para a empresa, pois o cliente só está disposto a arcar com custos que venham a melhorar os serviços executados pela empresa. Ele não quer ônus, ou valores que somente encarassem os serviços sem benefício algum ao cliente.

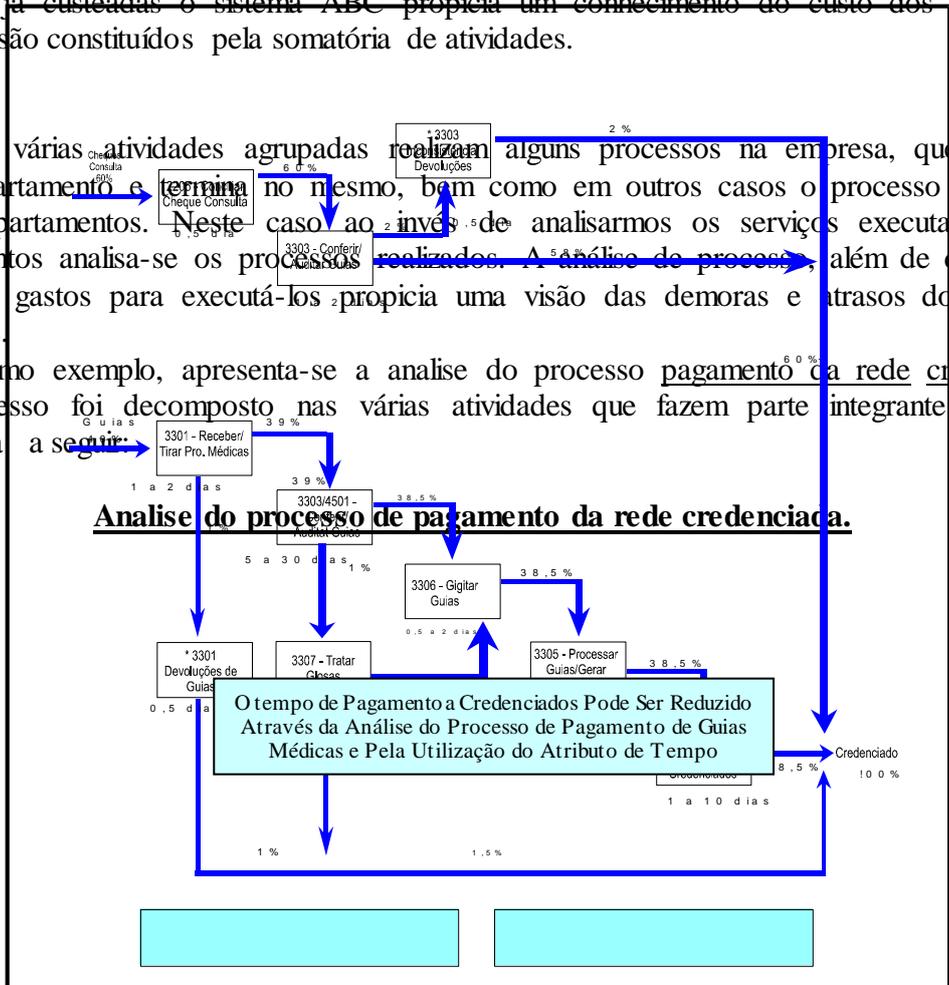
c- Análise dos processos

Uma das principais preocupações da gestão da empresa era a análise de alguns processos dos serviços prestados. Alguns destes acarretavam atrasos nos pagamentos de sua rede credenciada trazendo insatisfações aos prestadores de serviços.

A análise do processo foi realizada ao término da pesquisa n.º 2, pois após esta etapa é possível se analisar o fluxo das atividades de determinado processo. Esta análise consiste em preparar um fluxograma que ilustra todas as atividades de negócio. Normalmente, resulta em uma revisão da definição inicial das atividades desenvolvidas nas entrevistas. Após as atividades já custeadas o sistema ABC propicia um conhecimento do custo dos processos, pois estes são constituídos pela somatória de atividades.

As várias atividades agrupadas realizam alguns processos na empresa, que se inicia num departamento e termina no mesmo, bem como em outros casos o processo passa por outros departamentos. Neste caso ao invés de analisarmos os serviços executados pelos departamentos analisa-se os processos realizados. A análise de processos, além de demonstrar os valores gastos para executá-los propicia uma visão das demoras e atrasos dos serviços executados.

Como exemplo, apresenta-se a análise do processo pagamento da rede credenciada. Este processo foi decomposto nas várias atividades que fazem parte integrante conforme fluxograma a seguir:



O fluxograma se inicia pela análise do processo de pagamento de cheques consulta, utilizados para pagamentos dos médicos credenciados da empresa, e guias médicas, através das quais os hospitais, laboratórios e outros, recebem seus honorários quando prestam serviços médicos-hospitalares. O fluxo demonstra as atividades integrantes do processo e através novamente de entrevistas e observações físicas identificam-se as ações ocorridas definindo tempo gasto para executar cada atividade.

Na análise deste fluxo verifica-se que com referência ao pagamento dos médicos através do cheque consulta o processo é eficaz sendo que os médicos recebem seus pagamentos em 2 a 3 dias após apresentação dos cheques. No caso do processamento e pagamento de guias médicas o processo porém não é favorável apontando problemas na execução de algumas atividades. Assim é por exemplo, na atividade: **3305 processar guias e gerar pagamentos** a demora em média de 11 a 25 dias para ser processada, e **3303 conferir e auditar guias** demora em média de 5 a 30 dias para ser executada, são atividades que refletem os atrasos no fluxo do serviço, portanto, devem ser analisadas, pois devido à demora na execução o processo de pagamento pode demorar até **69 dias para ser finalizado** gerando assim **insatisfação e conseqüente problemas aos negócios da empresa**.

3.4 - Análise Final

Antes da implementação do sistema ABC, a empresa estabeleceu alguns objetivos cujos resultados são abaixo identificado:

- a- **Conhecer os custos reais, e sua origem para cada linha de serviço:** analisar o custo de cada linha de serviço da empresa apresentavam margens negativas;
Tempo: Cheque Consulta 2 a 3 dias
Guias: 19 a 69 dias
Tratar a pesquisa n.º 3 e linhas de serviço da empresa apresentavam margens negativas;
- b- **Conhecer os custos reais, e sua origem para cada linha de serviço:** foram conhecidos os custos diretos e os indiretos e a seguir foram relacionados as linhas de serviço da empresa.
- c- **Identificar distorções de custos:** foi possível identificar algumas distorções, mostrando algumas atividades da empresa que não eram ligadas a sua missão, onerando sem trazer benefício algum a seus clientes. Portanto, deveriam ser melhor avaliadas pela gestão da empresa.
- d- **Gerenciar as linhas de serviço:** através do comparativo entre os custos dos serviços prestados pela rede própria e terceirizada demonstrou-se que o custo-benefício da rede própria era inviável, pois os serviços prestados por terceiros tinham menor custo e melhor qualidade, oferecendo mais satisfação aos clientes.
- e- **Melhorar e enfocar a melhoria contínua dos custos de processo:** a análise de um dos processos da empresa identificou que existiam atrasos nos pagamentos da rede credenciada devido principalmente ao “gargalo” em duas atividades colocadas no processo de pagamentos de guias médicas. Estes inconvenientes devem ser analisadas do ponto de vista administrativo, para gerar melhorias no fluxo de informações e dos serviços prestados reduzindo atrasos no pagamento da rede credenciada, mantendo a satisfação do seus fornecedores;

- f- **Utilizar as abordagens de custos por atividade e por processo para efeito de “Benchmarking”**: foi possível formular novas técnicas administrativas, buscando-se ganhar vantagens competitivas, que passaram a servir de benchmarking. A gestão da empresa baseou-se nas análises proporcionadas, para efetuar algumas medidas administrativas de acordo com suas estratégias.

As principais medidas adotadas foram:

- **Extinção da ótica da empresa**
- **Extinção da Rede Própria**
- **Solicitação de estudo atuarial para aumento da receita operacional**
- **Redução de algumas atividades não necessárias ao negócio**
- **Modificação e redução da estrutura organizacional da empresa em comparação com estrutura apresentada organograma originalmente analisado**

As extinções da Ótica e do atendimento pela Rede Própria deveu-se, principalmente, pela razão de custo-benefício. Os custos dos serviços prestados pela empresa eram altos e não propiciavam a mesma qualidade de serviços prestados por terceiros, que já possuíam uma estrutura formada e direcionada para aquele tipo de negócio. A Ótica para sua manutenção necessitava possuir um laboratório ótico, que era oneroso, em razão do baixo número de clientes muito menor do que de qualquer outra ótica do mercado.

A redução de algumas atividades foi decidida por não serem necessárias ao negócio. Controlar arquivo morto é uma atividade como outras que somente oneram os custos da empresa, sem benefícios aos serviços prestados. No caso em particular, esta atividade foi terceirizada, com redução de custos e agilizando o processo de controle e melhoria dos processos da empresa..

A gestão da empresa através dos resultados demonstrados, resolveu realizar uma ordenação das atividades da empresa, redesenhando seus recursos e processo, proporcionando a integração de muitas funções departamentais, e melhoria dos processos com aumento da qualidade dos serviços prestados.

A estrutura organizacional passou a ser mais enxuta, a fim de atender as necessidades de seus beneficiários, e trabalhar com atividades mais relacionadas a missão da empresa. A estrutura organizacional anterior possuía dois níveis gerenciais, gerência de departamento e gerência de divisão e uma chefia de setor. No novo organograma se extinguiu e se eliminou a chefia de setor, desnecessária para a gerência da organização. Os setores foram reestruturados e agrupados em divisões, com conseqüente redução dos número de divisões.

Além desta reestruturação, e extinção dos setores de Ótica e Rede Própria foram alguns dos médicos que trabalhavam nos ambulatórios próprios foram transferidos, para a divisão que realizava pagamento da rede credenciada, para auxiliar na auditoria do pagamento a rede credenciada, possibilitando uma melhoria do fluxo e análise de informações com conseqüente redução do tempo deste processo.

Como benefício secundário houve redução no número de funcionários contratados para prestar serviços de forma temporária, bem como redução dos 21 setores com transparência de atividades a divisões onde estas faziam mais sentido, permitindo trabalho mais ágil e eficaz reduzindo o tempo e custos para melhoria dos serviços prestados a seus clientes.

4 - Considerações Finais:

Os sistemas tradicionais de custeio organizam seus custos por departamentos, para a seguir rateá-los aos produtos baseando-se na mão de obra direta ou material direto. Estes sistemas ignoram as atividades e processos das empresas, esquecendo-se que estes cruzam fronteiras departamentais.

O sistema ABC, ao invés, têm uma visão não mais por departamentos, mas sim por atividades e pelos processos originados por estas atividades. Além de fornecer informações, sobre os valores monetários da empresa, propiciam uma visão gerencial, auxiliando os gestores a analisar seu negócio, constituindo-se em poderosa ferramenta gerencial, proporcionando aos executivos uma visão de atividades ligadas ou não a missão da empresa, ou seja uma visão de atividades que agregam valor ao negócio, e fornecendo que aos clientes preço correto de seus produtos e não pela ineficiência empresarial.

Nesta pesquisa verifica-se que o sistema ABC proporcionou uma visão das atividades que são ligadas à missão da empresa e as que somente oneravam seus custos sem trazer benefício aos serviços prestados, propiciando ferramentas para análise das atividades não relacionadas ao negócio.

Pode-se dizer que o sistema ABC é importante para os executivos da empresa, pois não se trata de um relatório de custos elaborado pela contabilidade para a empresa, mas sim um resultado que têm a colaboração de todos na empresa, principalmente com envolvimento dos demais gestores de áreas diversas a contabilidade, pois todos participam do processo elaborativo do sistema ABC.

Este sistema ABC é também importante por demonstrar aos executivos uma visão empresarial dos processos da empresa, demonstrando a ineficiência de alguns destes e alertando-os para os resultados negativos dos problemas advindos de um processo ineficiente. Atividades modificadas geram mais eficiência e conseqüente redução de custos e satisfação aos envolvidos com as operações empresariais. Seu processo funcional, faz uma análise das inter-relações, estruturas e consumo dos recursos empresariais e o resultado é correção de processos ineficazes. Seus produtos ou serviços consomem atividades, então irão importar no fluxo dos mesmos.

Portanto, se e eliminar atividades que não agregam valor ao serviço pode-se realizar um trabalho de reestruturação empresarial.

A grande vantagem da aplicação do sistema de custeio ABC reside no fato de ele tratar as atividades e não os produtos. Por isso mesmo, parece ser bastante adequado para ser implementado em empresas que não têm seu produto final que pode ou não se constituir em estoque. Nestas empresas, os procedimentos tradicionais dos sistemas de custeio por absorção ou de custeio direto são mais adequados com sensível vantagem para este último que exclui os custos indiretos dos produtos debitando-os ao período. Nas empresas prestadoras de serviços, dado que não possuem estoques, os custos apurados por atividades identificam melhor os resultados.

Deve-se contudo, ressaltar que este sistema ABC tem portanto limitações e deve ser usado com discernimento de acordo com o interesse da administração.

Não se deve esperar, com sua aplicação, resultados que em alguns momentos se apresentam como modas milagrosas de redução de pessoal “Downsizing”, reengenharia e outros.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERNATHY, W. e R. HAYS. Manging our way to economic decline. Harward Business Review, 58, 4 p. 67-77. 1980
- ANTHONY, Robert Newton. Controle de Custos de Operações. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. p. 178
- BACKER, Morton. Contabilidadede custos : Um enfoque para administração de empresas. São Paulo ; McGraw-Hill do Brasil, 1994.
- BERLENER, Callie, BRINSON James. Cost management for today's Advanced manufacturing. Harward Business School, 70. 1988
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, And a Process. Journal of Marketing Research, 1985 v 22 maio p. 199-208
- BRINSON, James A Contabilidade por atividades 1º ed. São Paulo Atlas, 1996. p.20-205
- CAMP, Robert C. Benchmarking: O Caminho da qualidade Total 1º ed. Pioneira, São Paulo, 1993 p 14-17
- CHING, Hong Yuch. Gestão baseada em custeio por atividades 2º ed. São Paulo, Atlas 1997
- COGAN, Samuel. Activity-Basead Costing 2º ed. São Paulo Pioneira, 1994
- HAMMER, Michael. Reengineering work: Don't auttomate, Obliterate. Harward Business Review. 1990 julho e agosto
- IUDICIBUS, Sérgio. Contabilidade Gerencial 4º ed. São Paulo Atlas, 1991
- JHONSON, H. Thomas. & KAPLAN, Robert S. A contabilidade Gerencial : A relevência de custos nas empresas 2º ed. Rio de janeiro : Campus 1996
- KAPLAN, Robert. S. One cost Suustem ins't enough. Harvard Business Review p. 61-66 January-Febrinary 1994
- KAPLAN, Robert S. Dos custos à performance. Revista Management n. 13 março abril 1999
- LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: Um enfoque Administrativo 4º ed. São Paulo Atlas 1997
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos .5º ed. São Paulo : Atlas 1990
- NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos São Paulo : Atlas, 1991

NAKAGAWA, Masayuki ABC Custeio Baseado em atividades São Paulo : Atlas, 1997

PADOVEZE, Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil 1 ° ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1995

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva 5° ed. Rio de Janeiro Campus, 1991

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva Rio de janeiro : Campus, 1989

SHANK, John K., GOVINDARAJAN A Revolução de custos 2° ed. Rio de janeiro : Campus, 1997