

Aplicação do Custeio ABC: o caso de um supermercado da região de Viçosa – MG

Gisele de Freitas (UFV) - giseledance@yahoo.com.br

Thiago de Melo Teixeira da Costa (UFV) - thiagocosta@ufv.br

Resumo:

Este artigo objetiva mostrar como o Custeio Baseado em Atividades pode ser utilizado para melhorar a tomada de decisão em uma empresa do ramo de varejo, sendo utilizado para tanto um supermercado da cidade de Viçosa-MG. Os resultados obtidos através dessa pesquisa apresentaram subsídios para compreender como o ABC auxilia na tomada de decisão, podendo essa ter seu foco alterado. Pode-se ainda, visualizar no estudo de caso apresentado, pontos que a teoria aborda sobre o tema, como por exemplo, principais atividades, quais consomem mais recursos e quais objetos de custos consomem realmente maior parcela dos gastos, chegando-se a conclusão de que o ABC é útil à tomada de decisão em uma empresa de varejo, uma vez que o tomador de decisão se sente mais confiante quando se utiliza critérios de segregação de custos menos subjetivos e que seções que antes eram vista como grande consumidoras de custos passam a ter uma menor relevância em relação a outras, quando se analisa de forma mais eficiente os recursos consumidos pela empresa.

Palavras-chave: Custeio Baseado em Atividades. Supermercado. Tomada de decisão.

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

Aplicação do Custeio ABC: o caso de um supermercado da região de Viçosa – MG

Resumo

Este artigo objetiva mostrar como o Custeio Baseado em Atividades pode ser utilizado para melhorar a tomada de decisão em uma empresa do ramo de varejo, sendo utilizado para tanto um supermercado da cidade de Viçosa-MG. Os resultados obtidos através dessa pesquisa apresentaram subsídios para compreender como o ABC auxilia na tomada de decisão, podendo essa ter seu foco alterado. Pode-se ainda, visualizar no estudo de caso apresentado, pontos que a teoria aborda sobre o tema, como por exemplo, principais atividades, quais consomem mais recursos e quais objetos de custos consomem realmente maior parcela dos gastos, chegando-se a conclusão de que o ABC é útil à tomada de decisão em uma empresa de varejo, uma vez que o tomador de decisão se sente mais confiante quando se utiliza critérios de segregação de custos menos subjetivos e que seções que antes eram vista como grande consumidoras de custos passam a ter uma menor relevância em relação a outras, quando se analisa de forma mais eficiente os recursos consumidos pela empresa.

Palavra – chave: Custeio Baseado em Atividades. Supermercado. Tomada de decisão.

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

1. Introdução

A Contabilidade de Custos, que é um segmento da Ciência Contábil, nasceu com a Revolução Industrial no século XVIII, passando por evoluções teóricas ao longo dos anos, tornando-se um dos instrumentos mais utilizados para a gestão empresarial.

Ela abrange métodos que procuram identificar e definir os caminhos possíveis para a apuração do custeio dos produtos e serviços finais. Dentre esses métodos, um que vem sendo objeto de estudos para diversos especialistas e pesquisadores da área é o Custeio Baseado em Atividades, também conhecido como Activity Based Costing ou simplesmente ABC.

Desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School, tem o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos indiretos e despesas indiretas aos produtos e serviços e melhorar a informação para a tomada de decisão.

O ABC foi desenhado para fornecer informações mais acuradas sobre as atividades e o custo dos produtos e processos, ajudando as empresas a maximizar o resultado dos negócios, pois auxilia na tomada de decisão sobre planejamento de produtos, preços, marketing, mix e leva ao melhoramento contínuo das operações.

Sua aplicação atualmente vem sendo estudada em hospitais, empresas prestadora de serviços, laticínios, etc. Entretanto, pouco se tem falado da sua aplicação em empresas do ramo de varejo, especialmente supermercados.

É importante destacar que setor supermercadista é responsável por grande parte do consumo das famílias brasileiras. Além disso, segundo Stelzer (2009), ele é responsável por empregar diretamente cerca de 900 mil pessoas no Brasil, e com o aumento de 8,98% do faturamento de 2008 em relação a 2007, não se observam motivos para a geração de desempregos.

Em 2008, com o aumento do salário mínimo e a diminuição do desemprego, houve crescimento da renda do consumidor propiciando um ano de grande crescimento para o setor. Mesmo com a forte desaceleração da economia mundial, o setor supermercadista brasileiro cresceu 2,12% no primeiro trimestre do ano de 2009, comparado com o mesmo período do ano anterior (STELZER, 2009).

O setor supermercadista tem-se transformado por ser um dos setores mais sensíveis às mudanças no perfil do consumidor. Ele tem que adaptar rapidamente as transformações na renda e no comportamento de compra, portanto manter bons controles dos custos também é um fator determinante para o sucesso.

Deste modo, é fundamental desenvolver neste setor um gerenciamento adequado e um eficiente controle de custos. Esta também é a demanda do supermercado que é o tema deste estudo. O nome do supermercado será preservado para o desenvolvimento deste. É um supermercado da cidade de Viçosa e que, atualmente, adota um sistema de custos gerencial considerando apenas o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) para cada seção. O restante dos gastos incorridos pela empresa são apenas incorporados ao seu resultado final.

Portanto, uma alocação dos outros gastos incorrida pela empresa, poderá ser de grande utilidade, uma vez que a tomada de decisão referente às seções só é realizada levando em consideração um tipo de custo.

Assim o objetivo geral deste trabalho é verificar a aplicabilidade do Custeio Baseado em Atividades em supermercados, observando como ele poderia auxiliar na tomada de decisão gerencial, tomando-se por base o sistema de custeio adotado atualmente por um supermercado da região de Viçosa - MG.

Mais especificamente, têm-se como propósito:

- Identificar as atividades mais relevantes relacionadas ao objeto de custo;
- Mostrar as atividades e as seções do supermercado que consomem maior parte dos recursos relacionados ao objeto de custo; e
- Comparar os dados de análise utilizados atualmente pela gerencia, com os obtidos através do ABC.

2. Custeio Baseado em Atividades

O custeio ABC foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School, com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos indiretos e despesas indiretas aos produtos e também melhorar a informação para a tomada de decisão.

É uma ferramenta gerencial que auxilia as companhias a cortarem desperdícios, melhorar os serviços, avaliar iniciativas de qualidade e impulsiona para o melhoramento contínuo. Permite também que se calcule com mais precisão os custos dos objetos de custos (COGAN, 1995).

Limeira (2007) explica que o Activity Based Costing (ABC) é um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa, visando eliminar as limitações impostas pelos sistemas tradicionais de custeio, criadas numa época em que a mão-de-obra direta era a parcela mais significativa na estrutura dos custos do produto.

O sistema de custeio ABC permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades realizadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os objetos de custos. Nele, os custos tornam-se visíveis e passam a ser alvos de programas para a sua redução e de aperfeiçoamento de processos, auxiliando as organizações a tornarem mais lucrativas e eficientes e com poder de assinalar as causas que levam ao surgimento dos custos. O ABC permite aos gerentes uma atuação mais seletiva e eficaz sobre o comportamento dos custos da organização (MAUAD, 2002).

De acordo com Nakagawa (1995), o ABC não apura o custo dos produtos e serviços para a elaboração de balanços e demonstrações de resultado, ele é um método de análise de custos, que busca ‘rastrear’ os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos ‘diretamente identificáveis’ com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.

O ABC, portando, é um método de custeio que identifica as atividades, rastreando os recursos consumidos por elas e, posteriormente, os valores dessas atividades aos objetos de custos, utilizando-se de direcionadores de custos.

2.1. Atividade

Atividade é o menor segmento de responsabilidade, dentro de uma empresa que gera um produto ou serviço e consome recursos para atingir esse objetivo, sendo desempenhadas em resposta à necessidade de desenhar, produzir, comercializar e distribuir os produtos de acordo com a real demanda dos clientes fazendo parte dos objetivos de observação, coleta, registro e análise do sistema de custeio ABC.

Martins (2003) diz que a atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços, composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. Sendo, as atividades, necessárias para a concretização de um processo (cadeia de atividades correlatas e inter-relacionadas).

Constitui a base do funcionamento do sistema ABC, sendo que uma análise das atividades permite decompor uma estrutura complexa, como a empresa considerada em sua totalidade, em elementos por ela administrados, possibilitando aos gestores uma visão clara de como os recursos da empresa estão sendo utilizados.

Portanto uns dos primeiros passos para a implementação do sistema ABC é a definição das atividades, que podem ser atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor à empresa (BRAND e MULLER, 2004; LIMEIRA, 2007).

As atividades que agregam valor são as essenciais para a concretização de um processo, sendo necessárias para produzir e comercializar o produto, e consequentemente, atender às exigências do cliente (CHIG, 1997).

Já as atividades que não agregam valor são aquelas que poderiam ser eliminadas sem afetar os atributos do produto ou serviço. Elas não são exigidas pelo consumidor, mas existem em função de ineficiências internas da empresa, ou seja, são aquelas decorrentes do tempo despendido em atividades não-produtivas, tais como inspecionar, conferir, retrabalhar, armazenar, movimentar materiais etc (MARTINS, 2003).

Pode-se perceber que o método ABC, pelo fato de permitir o detalhamento de todas as atividades realizadas dentro da empresa, possibilita uma classificação adicional em atividade que agrega ou não valor, tornado-se um modelo de decisão que auxilia na melhoria dos processos e permite a eliminação de atividades desnecessárias ou provocadoras de desperdício.

Autores como Ching (1997), Nakagawa (1995) e Cogan (1995) sugerem que as atividades que não agregam valor sejam eliminadas, uma vez que só existem por falhas no processo que ainda não foram detectadas. Mas para isso é preciso que ocorram mudanças no processo, que deverão ser custeadas, observando se a redução das atividades que não agregam valor trará benefícios que cobrirá o custo de se fazer tais mudanças.

A atribuição de custos às atividades deve ser feita de forma bastante criteriosa, de acordo com a seguinte ordem de prioridade:

- Alocação direta, ocorrendo quando identificamos diretamente os custos de uma atividade, sem a necessidade de qualquer outro tipo de análise;
- Rastreamento; e
- Rateio

2.2. Rastreamento e Rateio

Martins (2003) entende por rateio, aquela alocação dos custos de forma arbitrária e subjetiva, que não necessariamente indicam a verdadeira relação dos custos com o produto ou atividade, o que acaba por gerar grandes distorções. Como por exemplo, o rateio dos custos

dos departamentos de produção para os produtos através de hora-máquina, inclusive os custos que não se relacionam diretamente com as máquinas, tal como aluguel.

O custeio ABC surge para melhorar a alocação dos custos indiretos, uma vez que, como comentado anteriormente, o ABC não é mais um sistema de acumulação de custos para fins contábeis, não apura o custo de produtos e serviços para a elaboração de balanços e demonstrações de resultado, ele busca uma forma mais acurada de apropriação desses custos, dando melhor suporte para a tomada de decisão dentro das empresas.

O ABC traz então o conceito de rastreamento que, para Ching (1997), é o processo de identificação de atividades específicas e de determinação de quanto do custo de cada atividade cabe ao objeto de custo. Dessa forma, o rastreamento de custos permite entender a estrutura de custos e determinar se existem outras atividades alternativas melhores.

“O rastreamento feito pelo ABC tem o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e, numa segunda etapa como os produtos consomem as atividades de uma empresa” (NAKAGAWA, 1995)

Martins (2003) diz que o rastreamento procura analisar a verdadeira relação entre o custo e a atividade através do direcionador de recurso, procurando identificar o que efetivamente gerou o custo de maneira racional e analítica de forma a dirimir possíveis distorções.

Pode-se dizer que a grande diferença entre rateio e rastreamento é que este indica uma relação mais verdadeira, obtida através de estudos e pesquisas e não são resultados de simples arbitrariedades e subjetivismo, como no rateio.

Portanto, os sistemas tradicionais de custeio, alocam as despesas indiretas em centros de custos e em seguida rateia esses custos aos produtos. Já o sistema ABC determina que atividades consomem os recursos da companhia, agregando-as em centros de acumulação de custos por atividades e em seguida, através do rastreamento, para cada um desses centros de atividades, atribui custos aos produtos baseados em seu consumo de recursos. Esse rastreamento é feito, segundo Faria e Costa (2007), utilizando-se de vários direcionadores de custo para se chegar aos custos destas atividades consumidos pelos objetos.

2.3. Direcionadores de custos

No passado, a maioria das organizações usava apenas um direcionador de custos: a quantidade de mão-de-obra. Hoje, com os estudos sobre os custos de uma empresa, percebemos que outras atividades também influenciam. Como comenta Horngren (2004), os analistas das empresas de manufatura e de serviços descobriram que as atividades relacionadas à complexidade de desempenhar tarefas afetam os custos mais diretamente do que o uso da mão-de-obra.

Surgem então os direcionadores de custos que procuram refletir a causa básica da atividade e seu respectivo custo. São fatores que geram e influenciam o nível dos gastos de uma atividade, sendo instrumento de rastreamento e de quantificação dos gastos de atividades e dos bens, serviços e clientes que se deseja custear.

Como menciona Dekker (2003), o ABC designa custos para atividade e identifica o específico direcionador para esses custos.

Direcionador de custo, segundo Nakagawa (1995), é uma transação que determina a quantidade de trabalho e não a sua duração e, através dela, o custo de uma atividade, sendo definido também como um evento ou fator causal que influencia o nível de desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos.

Para Martins (2003) o direcionador de custos é “O fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Para efeito de custeio de produtos, o

direcionador de custos deve ser o fator que determina ou influencia a maneira como os produtos consomem (utilizam) as atividades. Assim, o direcionador de custos será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos”.

Maher (2001) menciona ainda que, o ABC baseia-se no conceito de que os produtos consomem atividades e atividades consomem recursos. Então para alocar os recursos consumidos às atividades, deve-se considerar a melhor medida que determine a relação entre o gasto e a atividade, ou seja, a causa e o efeito, e em seguida, entre a atividade e o objeto (produtos, serviços, clientes etc). A primeira é denominada direcionador de recursos e a segunda direcionador de atividade.

Uma vez identificadas as atividades relevantes, devemos alocar a elas parte de cada custo indireto dos departamentos, como por exemplo, aluguel, depreciação, mão-de-obra indireta, através dos direcionadores de recursos. A etapa seguinte será então, custear os produtos. Nessa fase, os direcionadores auxiliam tanto no custeio dos objetos quanto na melhoria de processos, sendo necessário à compreensão das atividades envolvidas no processo e dos objetos que serão custeados ou indicadores que se pretende monitorar.

A escolha dos mais adequados direcionadores de custos é de fundamental importância para o sistema ABC, principalmente dos direcionadores de atividades, que são uma das grandes diferenças entre este sistema de custos e o tradicional. A escolha de direcionadores não apropriados pode fazer com que os custos dos produtos sejam incorretos e até mesmo piores que pelo sistema tradicional. Assim, distorções nos custos dos produtos podem levar a gerência a tomar decisões erradas provocando um desastre nos negócios (WARREN, REEVE e FESS, 2008).

2.4. Objeto de Custo

Quando se fala em alocação das atividades aos objetos de custos através de direcionadores de atividades, têm-se mais um conceito importante para o entendimento do ABC: o objeto de custo. Sendo que a primeira etapa para a implementação do ABC é, justamente, a escolha desse objeto de custo.

Para se tomar uma decisão, os administradores desejam conhecer o quanto custa algo. Esse “algo” é chamado de objeto de custos, podendo ser definido como qualquer finalidade para a qual o tomador de decisão deseja uma mensuração de custos.

Ching (1997) reafirma dizendo que, a finalidade para a qual a informação sobre custos é necessária é conhecida como objeto de custos e cita alguns exemplos como os produtos, clientes, fornecedor e outros.

Horngren et al (2004) colocam outros exemplos de objetos de custos, como departamentos, territórios, milhas dirigidas, tijolos assentados, lançamento de impostos enviados, cheques processados, horas de aula ministradas e livros tombados em bibliotecas.

Portanto, conhecer o que se deseja custear antes de iniciar a implementação do custeio ABC é essencial, pois ele é o que irá nortear os estudos.

3. Procedimentos de operacionalização da pesquisa

Para a implementação do Custeio Baseado em Atividades no supermercado, primeiramente escolheu-se o objeto de custo: as seções de produtos. Esta escolha se deve ao interesse gerencial que gera necessidade de informações mais particulares sobre cada setor, para que se possa definir políticas adequadas para o desenvolvimento de cada um deles e, consequentemente, atingir aos objetivos da empresa. Deste modo, tem-se as seguintes seções: açougue, bebidas, bomboniere, mercearia, cereais, natural, perfumaria/higiene pessoal, limpeza, ração, biscoitos, matinais, bazar, grife, papelaria, farmácia, cama/mesa/banho, produtos Viçosa, frios/congelados e padaria. Essas duas últimas pela alta ligação existente,

tanto com relação a espaço físico como utilização de pessoal, e pela dificuldade na separação dos custos entre ambas, representarão uma única seção: frios/congelados/padaria.

A etapa seguinte consistiu em realizar o levantamento das atividades, sendo essencial para este fim a visualização do processo de negócio da organização. Para isso foi utilizado o Organograma e o Manual de Procedimentos adotado pelo supermercado, visitas à empresa, entrevista com a gerência, supervisores e funcionários e aplicação de questionário para ajudar na identificar as atividades mais relevantes e que possuíam maior ligação com as seções.

Também foi elaborada uma sumarização das atividades em forma de relatório, em que cada atividade identificada possui uma definição correspondente. É uma espécie de dicionário que, segundo Ching (1997), deve ser usado para uniformizar o entendimento do que seja cada atividade e serve como base para a definição das principais.

Na definição das principais atividades, aquelas que foram estudadas, é relevante observar pontos como, o grau de importância da atividade, a facilidade de obtenção de dados relacionados aos direcionadores (facilidade de medir a atividade), a existência atividades correlacionadas podendo ser agregadas em uma só e sua ligação como o objeto de custo.

Outro dado importante são os custos envolvidos no processo. Para isso, o supermercado concedeu o Balancete dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2009 e descrição de cada conta.

O próximo passo foi a criação de direcionadores de custos. Esses direcionadores foram criados, observando-se o que cada conta representava e sua ligação com as atividades. O supermercado forneceu nessa etapa alguns relatórios que segregavam as contas do balancete em dados mais específico, permitindo alocar perfeitamente cada custo a cada atividade, seja de forma direta, rastreamento ou rateio, conforme teoria estudada.

Já para a definição dos direcionadores de atividades, foram utilizados relatórios confeccionados pela Gerente de Controles e pelo Contador através do Sistema Informatizado, que é o utilizado pelo supermercado.

A partir de então se alocou os custos das atividades para as seções da seguinte forma: cada seção possui um valor do direcionador de atividade correspondente, esse valor foi transformado em porcentagem, para se observar a representatividade desse direcionador para cada seção. A partir desse percentual obtém-se o valor de custos alocados a cada seção.

Deve-se ressaltar que o ABC geralmente é usado trimestralmente, semestralmente ou anualmente para custear os produtos ou introduzir aperfeiçoamento em produtos e processos, desde que sob condições normais de negócio e operação de produção. Portanto a análise foi trimestral, envolvendo os meses de janeiro, fevereiro e março de 2009. Optou-se por utilizar o ano de 2009, pois os dados para formação das atividades e dos direcionadores de custos foram extraídos do ano em questão, entendendo-se que sua utilização para o ano de 2008 poderia gerar distorções nos resultados.

4. Sistema ABC aplicado ao supermercado

O ABC surge neste contexto para tentar melhorar a apuração dos custos por seção do Supermercado, deixando-o com base mais realista para a tomada de decisão do que se tivesse optado por um sistema tradicional de custos.

Primeiramente identificou-se as atividades realizadas, descrevendo cada uma delas. Essa identificação foi importante para que se pudesse chegar as atividades mais relevantes e que possuíam maior ligação com as seções, tornando, também, o processo de negócio claramente visível. As atividades mais relevantes são: Fazer pedido de compras → Receber mercadorias → Lançar notas fiscais → Realizar transferências → Repor produtos nas prateleiras → Controlar os produtos → Atividade de venda → Atividade de marketing.

Para a implementação do custeio ABC, o que nos interessa, inicialmente, são os gastos que tem ligação com o objeto de custo: as seções. Para isso, os gastos incorridos foram

classificados em quais poderão ser diretamente alocados às seções, chamados de custos diretos (CDS), os que são diretamente alocáveis às atividades (CDA), os que não são alocados diretamente e precisarão de rastreamento para se chegar ao seu valor por atividade, chamados de custos indiretos (CI), os que não tem nenhuma relação direta com as seções, mas que são essenciais à sua sobrevivência, podendo ser rateados a elas, chamados de despesas rateáveis (DR) e aquelas que além de não possuírem nenhuma relação com as seções, não permitem nenhuma forma de alocação a elas, chamadas somente de despesas (D).

Essa classificação procurou atender ao que é recomendado pela teoria, ou seja, atribuir custos às atividades primeiramente de forma direta, depois por rastreamento e por último rateio. A Tabela 1 classifica os gastos do supermercado em questão.

Tabela 1- Classificações dos gastos incorridos pelo supermercado.

Gastos Incorridos e suas Classificações	2009			
	janeiro	fevereiro	março	Total Trim.
Custos das Seções	107.317,39	122.499,24	121.170,67	350.987,30
Custos c/ Pessoal (CDS e CI)	79.031,86	84.162,27	89.321,42	252.515,55
Custo de Manut. Máquinas e Sistemas (CDS e CI)	2.519,37	3.005,51	2.990,91	8.515,79
Custos c/ Impressos (CDS e CI)	143,60	100,00	181,34	424,94
Custos Gerais (CDS e CI)	9.355,65	11.013,34	12.079,90	32.448,89
Depreciações (CDS e CI)	4.502,66	4.498,16	4.498,16	13.498,98
Propagandas (CDA)	6.883,38	17.117,50	4.727,50	28.728,38
Uniformes (CI)	0,00	0,00	654,95	654,95
Comissões s/ Vendas (CDS)	845,86	287,96	545,66	1.679,48
Perdas diversas (CDA)	4.035,01	2.314,50	6.170,83	12.520,34
Despesas das Seções	78.579,36	75.543,82	81.364,75	235.487,93
Frete (DR)	13.970,30	7.008,00	7.552,94	28.531,24
Desp. Bancárias (DR)	10.113,73	8.920,40	11.272,76	30.306,89
Despesas c/ Pessoal (D)	31.039,57	33.054,51	35.080,72	99.174,80
Despesas Manut. Máquinas e Sistemas (D)	3.864,22	3.195,77	3.330,05	10.390,04
Despesas c/ Impressos (D)	371,17	439,00	592,00	1.402,17
Despesas Gerais (D)	6.636,23	5.007,64	7.023,93	18.667,80
Depreciações (D)	8.726,96	8.720,59	8.703,13	26.150,68
Uniformes (D)	0,00	0,00	369,47	369,47
Bens não Imobilizados (D)	0,00	1.152,00	478,95	1.630,95
Conserv. Prédios e Móveis (D)	324,50	4.503,45	3.158,12	7.986,07
Telefones, Fax (D)	212,87	2.470,23	1.865,90	4.549,00
Outros Impostos e Taxas (D)	2.093,71	500,00	643,77	3.237,48
Serviços de Terceiros (D)	196,81	130,06	138,19	465,06
INSS S/Serviços Terceiros(D)	68,55	45,30	48,12	161,97
Doações/bonificações (D)	0,00	0,00	700,75	700,75
Veículos (D)	765,27	204,15	213,23	1.182,65
Seguros Diversos (D)	195,47	192,72	192,72	580,91
Total	185.896,75	198.043,06	202.535,42	586.475,23

Fonte: Balancete Supermercado

A conta custo com pessoal, surgiu do agrupamento dos gastos com salários, alimentação, saúde, vale transporte e outros para os 61 funcionários, e estes podem ter ou não alguma ligação com as seções. Essa ligação pode ser direta como ocorre com os funcionários das seções de Açougue e Frios/Congelados/Padaria ou indireta como ocorre com os funcionários que fazem parte de alguma das atividades que estão relacionadas às seções. Sua alocação para as atividades se dará pelo número de funcionários que cada atividade exige.

Em Manutenção de Máquinas e Sistemas, temos parte do valor relacionado ao Sistema RM (sistema gerencial), outra com o Sistema Consult (operacionalização de caixa) e outra relacionada a gastos de manutenção de alguns equipamentos defeituosos. Alguns desses gastos têm relação direta com as seções e outros podem ser rastreados a elas, utilizando para definir essa relação um relatório mais detalhado da conta.

Custos com impressos representam gastos essenciais para a realização de algumas atividades, como por exemplo, serviços cópias, serviços de impressões e compra de bloco de notas e também foi utilizado para alocá-lo as atividades um relatório analítico.

Os custos gerais representam gastos com sacolas plásticas, bobina de papel, mata mosquito para o açougue, etiquetas para gôndolas, lenha etc. Esses custos puderam ser alocados direta e indiretamente as seções da mesma forma que o custo do parágrafo anterior.

A depreciação como o próprio nome sugere é o desgaste dos bens sendo que estes com o passar dos anos vão perdendo o seu valor pelo uso e isso representa custo a serem registrados. Ou seja, cada seção possui bens que com o decorrer do tempo vão sendo considerados custos e serão alocados as atividades ou as seções. Para tanto, utilizou-se o relatório de depreciação de todos os bens, agrupando os que fazem parte de alguma seção em específico ou relacionados a alguma atividade. A conta Uniforme pode ser rastreada para as atividades levando em consideração o número de funcionários, já que esse custo representa confecção de uniformes para todos eles.

É importante destacar que as contas anteriormente citadas apresentam contas similares identificadas como D, pois são valores gastos com pessoal ou coisas que não possuem forma de alocação as atividades ou mesmo as seções, como por exemplo, gastos com pagamento da gerencia, é uma despesa que possui ligação com o supermercado como um todo, não havendo possibilidade de segregação para o nosso objeto de custos. Outro exemplo seria o produto de limpeza, que é uma Despesa Geral gasta para conservação de todo estabelecimento.

Gastos com propagandas, comissões s/ venda e perdas diversas, representam custos diretamente relacionados a alguma atividade ou seções, sendo alocados diretamente a elas. Propaganda se relaciona com a atividade de Marketing, comissões sobre vendas, representa um valor pago pelas vendas dos produtos da seção Grife, e perdas diversas são custos relacionados à atividade de Controlar, uma vez que essa atividade existe justamente para minimizar as perdas no supermercado.

Outras contas como bens não imobilizados, conservação de prédios e móveis, telefone, fax, outros impostos e taxas, serviços de terceiros, etc. foram considerados despesas. Uns pelo seu baixo valor não compensar os gastos incorridos para sua identificação com as seções e outros por não terem possibilidade de alocação às seções.

Uma vez conhecido os custos, definida as atividades e estabelecida a relação de cada custo com cada atividade, deve-se então apropriar o primeiro ao segundo (ver Figura 1). No estudo, alguns custos puderam ser alocados diretamente a alguma atividade por representarem custos reais delas e outra parte foi rastreadas através de direcionadores de recursos.

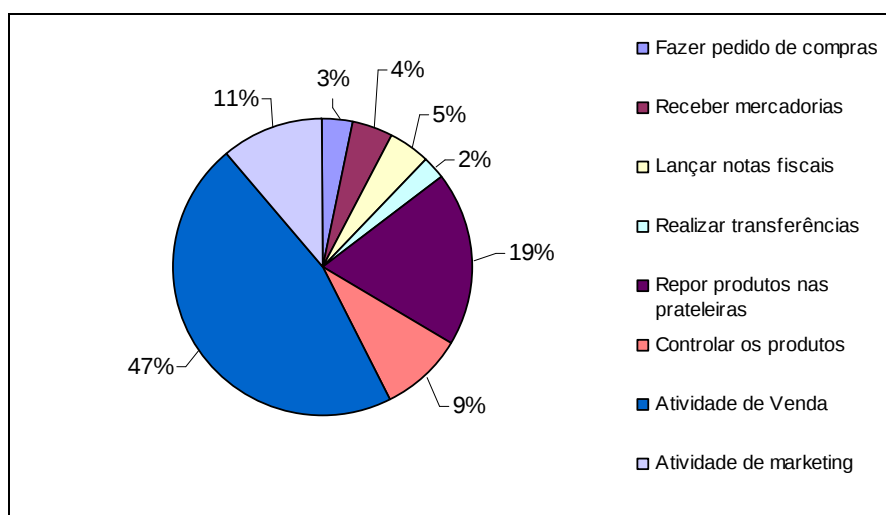


Figura 1. Custo trimestral das atividades do Supermercado

Ao analisar a figura pode-se concluir que a atividade que mais consome recursos é a atividade de Vendas, com 47% do consumo total, isso devido ao fato dessa atividade possuir um grande número de funcionários necessários para sua realização e custos gerais também elevados, como por exemplo, sacolas plásticas, bobinas para máquina.

Em segundo lugar está a atividade Repor os Produtos nas Prateleiras, que também necessita de número de funcionários elevado, o que explica seu alto custo.

Em terceiro encontra-se a atividade de Marketing, que consome recursos mais específicos, como por exemplo, investimento em propaganda que é um custo diretamente ligado à atividade.

A atividade de Controlar os produtos, que ocupa a quarta colocação, possui como seu principal custo as perdas de produtos, por talvez ineficiências da atividade de Controlar Produtos. Deve-se, no entanto, levar em consideração se a porcentagem do valor de perdas pelo valor de produtos existentes é significativa, para julgar se a atividade é ineficiente ou se está dentro dos padrões normais do ramo do qual a empresa faz parte.

Pode-se observar que, mesmo as outras atividades que consomem menos recursos, o principal deles é despesa com pessoal. As únicas atividades que possuem outros custos que também são relevantes é a de Controlar Produtos e a de Marketing. Portanto deve-se estudar maneiras de reduzir o custo com pessoal.

Uma possibilidade seria o investimento em treinamento para capacitação e melhoramento do tempo de realização de cada tarefa pelos funcionários, além de aprendizagem de novas técnicas de reposição, controle, vendas dentre outras. Essas medidas poderiam levar redução do número de funcionários necessários, uma vez que cada um deles estaria mais apto à realização das tarefas. Porém deve-se observar se o custo de se tomar uma medida dessas não será maior que o custo de manter o funcionário. Além disso, cortes no quadro funcional sempre geram insegurança e nem sempre são uma boa opção.

Outro modo seria rever o contrato com as empresas de transporte e saúde, reduzindo esses custos que estão embutidos no custo com pessoal. Ou então rever sua política salarial, reduzindo gastos com salários, gratificações, 13º salário e férias.

Passando para as atividades que consomem poucos recursos, temos a atividade de transferência, com 2% do custo total. Após análise dessa atividade pode-se perceber que ela não agrega valor, pois é um retrabalho que se tem para confirmar o estoque, para saber se tudo que está chegando ao depósito e sendo lançado está sendo transferido para as seções. Deve-se, portanto, analisar até que ponto essa atividade é necessária.

Uma vez definido os custos das atividades, e o momento de alocá-los às seções, através de direcionadores de atividades, que são evidenciados no Quadro 1.

Esses direcionadores foram selecionados após análise de dados e entrevista com gerência, contador e funcionários do supermercado e procuram refletir a realidade de forma mais detalhada possível. Levou-se em consideração para sua formação os seguintes pontos:

- O custo de mensuração, fazendo parte do quadro de direcionadores de atividades aqueles que são economicamente viáveis, ou seja, os que possuem menor custo para sua formação e manutenção; e
- A quantidade de direcionadores, optando-se por aqueles que possuem maior ligação com as atividades, não afetando assim o custo de se ter um sistema economicamente viável.

Processo de Negócio	Atividades	Direcionadores de Atividades
Compras	Fazer pedido de compras	Número de pedidos de compras por seção
Depósito	Receber mercadorias	Número de mercadorias recebidas por seção
Lançamento	Lançar notas fiscais	Número de lançamentos realizados por seção
Transferência	Realizar transferências	Número de vezes que o produto sai do depósito para as seções
Loja	Repor produtos nas prateleiras	Número de produtos que saem do depósito para as seções
	Controlar os produtos	Tipos de produtos controlados por seção
Venda	Atividade de venda	Número de mercadorias vendidas por seção
	Atividade de marketing	Número de produtos existentes em cada seção

Quadro 1 – Direcionadores de Atividades (Fonte: Resultados da pesquisa)

Através desses direcionadores foi possível alocar os custos das atividades às seções, como pode ser observado na Figura 2.

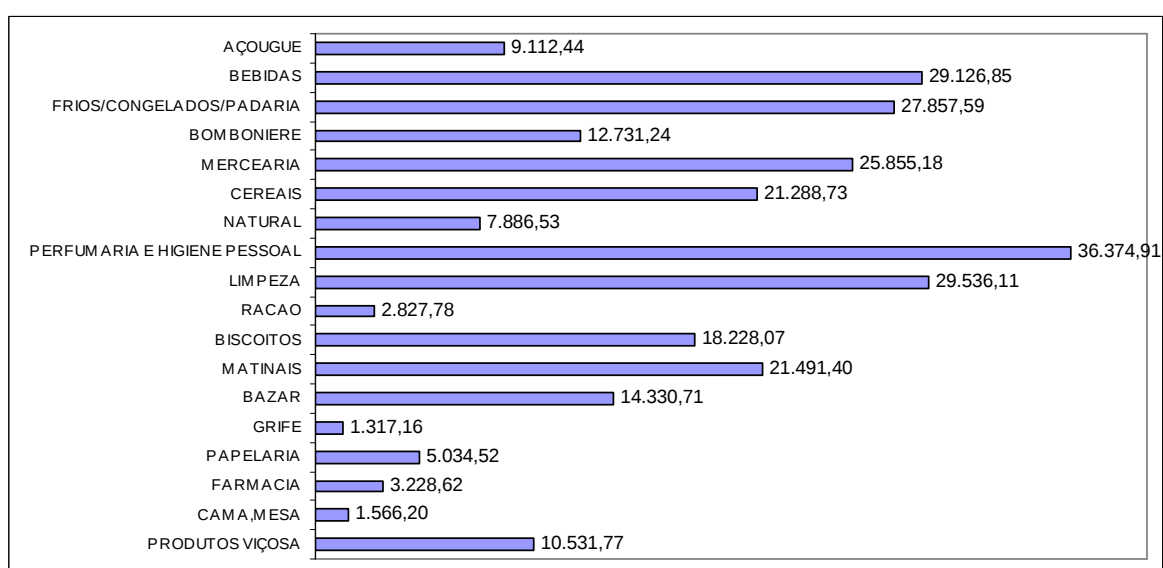


Figura 2 - Custos alocados às seções para o trimestre

Fazendo um ranking das três seções que possuem valores de custos mais altos para o trimestre em análise, tem-se em ordem decrescente de custos: Perfumaria e Higiene Pessoal, Limpeza e Bebidas

A seção de Perfumaria e Higiene Pessoa consome alta porcentagem de todas as atividades, sendo esse fato explicado pelo alto volume de produtos e vendas dessa seção, o que consome grande número de compras desses produtos, muitos recebimentos, lançamentos, transferências, reposições, controle.

Nesta seção estão inseridos produtos como desodorantes, shampoos, cremes, sabonetes, creme dental, escova dental, papel higiênico, esmaltes, absorvente, fralda descartável. São produtos pequenos, mas alguns deles são essenciais e, portanto, consumidos em volumes consideráveis.

O consumo da seção de Limpeza se deve ao fato do grande volume de vendas e do investimento em propaganda ser elevado. Já a seção de Bebidas consome muito da atividade de Repor produtos, que é umas das atividades que mais consomem recursos.

Seções como a Grife e Cama/Mesa não consomem muitos dos custos alocados através dos direcionadores de atividades, por serem seções muito simples, que nem mesmo possuem muitas vendas ou qualquer outro valor elevado de consumo de atividade.

Além das informações como custos das atividades e custos que não eram alocados às seções e agora poderão ser, é interessante mostrar como o ABC pode ajudar na visualização geral dos negócios.

A Tabela 2 mostra uma nova forma do balancete do supermercado. Rica em detalhes, por evidenciar custos e despesas segregadas por seção, e com mais precisão e refinamento do que seria em uma mostrada por um método tradicional de custeio, pois nela se encontram os custos indiretos alocados as seções através de atividades e não por critérios arbitrários de rateio.

Tabela 2 - DRE trimestral (Jan. a Mar. De 2009) a partir do custeio ABC

Balancete - Trimestral	Receita	Devoluções e Cancelamentos	ICMS	CMV	Custos Diretos ABC	Custos ABC	Despesas	Total dos Custos e Despesas Alocáveis	Superávit / Déficit
AÇOUGUE	418.911,71	642,32	31.855,20	300.277,46	44.253,45	9.112,44	2.931,06	356.574,42	29.839,77
BEBIDAS	273.743,08	1.203,83	1.072,93	217.384,8	-	29.126,85	5.843,02	252.354,74	19.111,58
FRIOS/CONGELADOS/PADARIA	402.671,38	795,20	40.999,87	273.754,39	26.728,55	27.857,59	7.051,16	335.391,69	25.484,62
BOMBONIERE	103.228,70	98,12	1.601,63	74.825,22	-	12.731,24	2.518,04	90.074,50	11.454,45
MERCEARIA	193.462,73	142,99	7.041,10	141.001,80	-	25.855,18	5.795,19	172.652,17	13.626,47
CEREAIS	265.254,17	476,50	15.430,14	200.098,35	-	21.288,73	4.628,90	226.015,98	23.331,55
NATURAL	34.325,01	136,98	1.230,15	24.617,19	-	7.886,53	631,14	33.134,86	-176,98
PERFUMARIA E HIGIENE PESSOAL	324.133,47	685,22	256,20	237.026,92	-	36.374,91	7.244,07	280.645,91	42.546,14
LIMPEZA	247.097,78	2.662,90	6.116,04	178.251,60	-	29.536,11	5.606,12	213.393,83	24.925,01
RACAO	32.543,04	83,14	707,60	23.511,22	-	2.827,78	307,29	26.646,29	5.106,01
BISCOITOS	116.289,66	263,11	14.196,96	75.328,74	-	18.228,07	4.491,40	98.048,20	3.781,39
MATINAIS	222.341,29	603,65	7.152,53	168.212,67	-	21.491,40	3.930,56	193.634,63	20.950,48
BAZAR	149.598,31	1.968,47	7.141,95	96.996,65	-	14.330,71	2.839,59	114.166,95	26.320,94
GRIFE	31.309,28	109,12	4.614,51	17.226,02	1.679,48	1.317,16	148,13	20.370,79	6.214,86
PAPELARIA	60.567,96	682,83	145,81	45.789,33	-	5.034,52	926,69	51.750,53	7.988,79
FARMACIA	12.540,43	100,81	51,14	7.230,93	-	3.228,62	311,89	10.771,44	1.617,04
CAMA,MESA	13.402,96	68,46	2.200,30	7.378,26	-	1.566,20	97,24	9.041,71	2.092,49
PRODUTOS VIÇOSA	151.656,66	308,87	15.350,80	112.012,65	-	10.531,77	3.536,65	126.081,07	9.915,92
OUTRAS RECEITAS	50.553,77	-	-	-	-	-	-	0,00	50.553,77
DESPESAS	-	-	-	-	-	176.649,81	-	176.649,81	-176.649,81
TOTAL	3.103.631,39	11.032,52	157.164,86	2.200.924,28	72.661,48	454.975,62	58.838,13	2.787.399,51	148.034,50
RECEITAS DESCONSID.	268.505,43	-	-	-	-	-	-	0,00	268.505,43
GASTOS DESCONSID.	-	1.008,34	10.422,79	240.157,02	-	-	120.300,23	240.157,02	-371.888,38
SUPERÁVIT /DÉFICIT	3.372.136,82	12.040,86	167.587,65	2.441.081,30	72.661,48	454.975,62	179.138,36	3.027.556,53	44.651,55

Fonte: Resultados da pesquisa (2009).

A parte sombreada de outras despesas e receitas, representa os valores que não são possíveis de serem alocados as seções por representarem valores relacionados a todo o supermercado e não especificamente com o objeto de custos. E as duas linhas abaixo da linha Total, referem-se aos valores desconsiderados de nossa análise, pelo fato de não representarem gastos efetivos do supermercado ou serem parte de uma parcela do que é terceirizada.

A coluna Despesas corresponde ao valor de Fretes e Despesas Bancárias, valores estes que foram rateados para as seções através do número de mercadorias vendidas, seguindo-se o raciocínio de que os clientes comprem produtos das diversas seções e podem utilizar frete e cartões de créditos para qualquer compra.

Através desse novo balancete, pode-se verificar os lucros gerados por cada seção, uma vez que temos as receitas para cada uma delas, as devoluções e cancelamentos, ICMS e os custos e despesas alocáveis. E isso só foi possível pelo fato do sistema computacional adotado pelo supermercado, ser um sistema rico em informações, que possibilitaram a geração de diversos relatórios necessários para a implementação do ABC.

Pela análise gerencial realizada somente pelo CMV, como acontece atualmente no supermercado, deixasse de alocar de forma direta ou rastreada 12,59% dos custos totais do trimestre para as seções, custos estes efetivos do supermercado e que poderiam ser devidamente segregados para as seções. E ainda 2,11% por método de. Os únicos custos que seriam inviáveis ou impossíveis de se alocar representam apenas 6,34% dos custos totais. Ou seja, com o ABC se consegue alocar a maior parte dos custos para o objeto de custos, alocação essa feita de maneira criteriosa e acurada, e menos subjetiva possível.

A Tabela 3 mostra como ocorre, atualmente, a gestão de custos no supermercado em termos da ordem decrescente da margem bruta de rentabilidade e como poderia ser se fosse adotado o Custeio Baseado em Atividades. Nota-se a alternância da importância dos setores.

Tabela 3. Comparação do percentual de CMV em relação à Receita e percentual dos Custos e Despesas Alocáveis em relação à Receita.

Posição	Seções – Gestão atual de Custos do Supermercado	% do CMV em relação à Receita	Posição	Seções – Gestão de Custos pelo ABC	% dos Custos e Despesas Alocáveis em relação à Receita
1°	BEBIDAS	79,41%	1°	NATURAL	96,53%
2°	MATINAIS	75,66%	2°	BEBIDAS	92,19%
3°	PAPELARIA	75,60%	3°	MERCEARIA	89,24%
4°	CEREAIS	75,44%	4°	BOMBONIERE	87,26%
5°	PRODUTOS VIÇOSA	73,86%	5°	MATINAIS	87,09%
6°	PERFUMARIA E HIG. PESSOAL	73,13%	6°	PERFUMARIA E HIG. PESSOAL	86,58%
7°	MERCEARIA	72,88%	7°	LIMPEZA	86,36%
8°	BOMBONIERE	72,48%	8°	FARMACIA	85,89%
9°	RACAO	72,25%	9°	PAPELARIA	85,44%
10°	LIMPEZA	72,14%	10°	CEREAIS	85,21%
11°	NATURAL	71,72%	11°	AÇOUQUE	85,12%
12°	AÇOUQUE	71,68%	12°	BISCOITOS	84,31%
13°	FRIOS/CONGELADOS/PADARIA	67,98%	13°	FRIOS/CONGELADOS/PADARIA	83,29%
14°	BAZAR	64,84%	14°	PRODUTOS VIÇOSA	83,14%
15°	BISCOITOS	64,78%	15°	RACAO	81,88%
16°	FARMACIA	57,66%	16°	BAZAR	76,32%
17°	CAMA, MESA	55,05%	17°	CAMA, MESA	67,46%
18°	GRIFE	55,02%	18°	GRIFE	65,06%

Fonte: Resultados da pesquisa (2009)

A seção Bebidas possui maior percentual do CMV em relação à receita do que as demais seções, segundo gestão de custos atual adotada pelo supermercado. Se essa análise fosse realizada levando-se em consideração o percentual de todos os custos e despesas alocáveis em relação à receita e não só o CMV, essa seção passaria a ser a segunda, cedendo o primeiro lugar para a seção Natural.

A seção papelaria, por exemplo, que estava em terceiro lugar, pela gestão de custos que o supermercado utiliza, passa a ocupar o nono lugar na nova forma de análise (ABC), apresentando as seções de Mercearia, Bomboniere, Matinais dentre outras, porcentagens maiores dos custos e despesas alocáveis em relação à receita do que de Papelaria.

Essa alteração de ranking ocorre com várias outras seções, permanecendo na mesma classificação tanto de percentual de CMV em relação à receita como no percentual dos custos e despesas alocáveis em relação à receita, as seções de Perfumaria e Higiene Pessoal, Frios/Congelados/Padaria, Cama e Mesa e a Grife.

Observa-se que a gestão de custos do supermercado pode ser aprimorada se os outros gastos, que não o CMV, fossem apurados para as seções. Pois apesar do custo de cada seção ter aumentado, o ranking das que mais custam para a empresa em relação à receita que gera, modifica-se ao incluir outros custos que antes não eram observados.

Isso pode afetar diretamente, por exemplo, as políticas de marketing, políticas de compras, as decisões gerenciais no geral, pois seções que antes eram vistas como menos lucrativas passam agora a merecer atenção especial.

Outro ponto importante está relacionado à redução de custos, pois se tem agora uma visão mais realista do que acontece, podendo-se mudar o foco da tomada de decisão. Ou seja, a teoria de que o custeio ABC traz benefícios para o processo gerencial pôde ser verificada, uma vez que o ranking de gastos em relação às receitas muda quando se muda a forma de gestão de custos.

5. Considerações Finais

O Custeio Baseado em Atividades surgiu da necessidade de melhorar a alocação dos custos indiretos e hoje é utilizado pelas empresas para ajudar nas decisões gerenciais, servindo como ferramenta de análise, que proporciona maior realidade e acuracidade das informações de custos geradas por uma empresa.

Os dados fornecidos pela empresa, juntamente com observações obtidas em visitas ao estabelecimento, as entrevistas e os questionários, mostraram a participação e o interesse do Supermercado neste trabalho de aprimoramento da análise dos custos, permitindo que se chegasse a vários resultados interessantes.

Como primeiro resultado, pode-se obter as atividades mais relevantes: Fazer pedido de compras, Receber mercadorias, Lançar notas fiscais, Realizar transferências, Repor produtos nas prateleiras, Controlar os produtos, atividade de venda e Atividade de marketing. Sendo as que consomem maior parte dos recursos do supermercado em análise a Atividade de vendas, Repor produtos nas prateleiras e Fazer pedidos de compras.

Depois de levar os gastos das atividades para as seções, foi possível visualizar as que mais custam para o supermercado, fazendo-se um total para o trimestre em análise, são, em ordem decrescente de custos, as de: Perfumaria e Higiene pessoal, Limpeza, Bebidas, Frios/Congelados/Padaria, Mercearia, Matinais, Cereais, Biscoitos, Bazar, Bomboniere, Produtos Viçosa, Açougue, Natural, Papelaria, Farmácia, Ração, Cama e Mesa e Grife.

Já o balancete elaborado por seção, demonstrou o quanto de superávit tem-se para cada uma, pois foi possível segregar grande parte dos dados originais em dados por seção.

É importante ressaltar que outros métodos de custos também poderiam levar a um novo balancete, porém os critérios de separação de custos por seção desses métodos são muito

subjetivos e arbitrários e o ABC analisa de forma minuciosa cada gasto, se tornando uma ferramenta que faz com que os resultados sejam mais reais em relação a outros métodos.

Por último, a análise de custos adotada pelo supermercado, análise somente pelo CMV, foi comparada com uma nova que pode ser feita através do ABC, observando-se que seções que ocupavam posições superiores com relação ao CMV, passam a ocupar posições diferentes quando são agregados os custos que não faziam parte da análise, mas estavam presentes nas seções.

Portanto, a implementação do custeio ABC provoca uma análise por seções mais coerente, mostrando detalhes que outros métodos de custos não são capazes. Além disso, dá a Gerência mais segurança e confiança na tomada de decisão, uma vez que os dados são menos subjetivos.

Referências

BRAND, F. C. ; MULLER, C. J. . Uma abordagem sobre a utilização do método ABC na logística. *Revista Opinio*, São Paulo, nº 12, janeiro/junho 2004.

CHING, Hong Yuh. Gestão baseada em custeio por atividades. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COGAN, Samuel. Activity-based costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DEKKER, Henri C. Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: a field study. *Revista Management Accounting Research*. nº14, p. 1-23, 2003.

FARIA, Ana Cristina de.; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. Gestão de custos logísticos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de Custos. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O.. Contabilidade gerencial. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KHOURY, C. Y. ; ANCELEVICZ, J. . Controvérsias Acerca do Sistema de Custos ABC. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 56-62, 2000.

LIMEIRA, André Luis Fernandes. Análise de custos. In: MBA executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 01., 2007, Belo Horizonte: Fundação Getúlio Vargas.

MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a administração. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo. O custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor Disponível em: <http://www.iem.efei.br/ecofin/artigos/ABC_BRASILEIROServicos.pdf>. Acesso em: 16 de jan. 2002

NAKAGAWA, Masayuki. ABC: custeio baseado em atividades.1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NAKAGAWA, Masayuki. Gestão Estratégica de Custos: conceito, sistemas e implementação. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

STELZER, Vanessa. Demanda menor por crise deve abater supermercados. Exame/Noticias, São Pulo, jan. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-negocios/detail/demanda-menor-crise-deve-abater-supermercados-251707.shtml>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E.. Contabilidade Gerencial. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.