

ANÁLISE PARA IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE - ABC

SABRINA BATISTA TORRES

ALEXANDRE DOS SANTOS SILVA

ALBERTO SHIGUERU MATSUMOTO

Resumo:

As empresas procuram buscar, cada vez mais, uma maneira de reduzir os custos de seus produtos, eliminar os desperdícios e os custos que não agregam valor, a fim de que possam competir, no quesito, preço. Os sistemas tradicionais de custeamento não permitem a identificação e a eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Para suprir essa necessidade, surgiu o método de Custeio Baseado em Atividades ? ABC. Procurou-se demonstrar que pelo método de custeio ABC, os produtos são custeados pelos valores efetivamente gastos para produzi-los, sejam gastos diretos ou indiretos. Este artigo tem por objetivo a análise dos custos para implantação do ABC em uma corretora de seguros. Através das análises efetuadas neste trabalho, pôde-se considerar que os conceitos e a metodologia de implantação do método de custeio ABC, aplicam-se também as empresas prestadoras de serviços, não apenas às indústrias. Constatou-se que o método de Custeio Baseado em Atividades é uma poderosa ferramenta, que permite uma melhor visualização dos custos, em função da análise das atividades executadas na organização.

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

Análise para implantação do método de Custeio Baseado em Atividade - ABC em uma corretora de seguros.

Resumo

As empresas procuram buscar, cada vez mais, uma maneira de reduzir os custos de seus produtos, eliminar os desperdícios e os custos que não agregam valor, a fim de que possam competir, no quesito, preço. Os sistemas tradicionais de custeamento não permitem a identificação e a eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Para suprir essa necessidade, surgiu o método de Custeio Baseado em Atividades – ABC. Procurou-se demonstrar que pelo método de custeio ABC, os produtos são custeados pelos valores efetivamente gastos para produzi-los, sejam gastos diretos ou indiretos. Este artigo tem por objetivo a análise dos custos para implantação do ABC em uma corretora de seguros. Através das análises efetuadas neste trabalho, pôde-se considerar que os conceitos e a metodologia de implantação do método de custeio ABC, aplicam-se também as empresas prestadoras de serviços, não apenas às indústrias. Constatou-se que o método de Custeio Baseado em Atividades é uma poderosa ferramenta, que permite uma melhor visualização dos custos, em função da análise das atividades executadas na organização.

Palavras-chave: Custos, gestão, competitividade e atividade.

1. Introdução

O método de Custeio Baseado em Atividade (ABC – activity-based costing), está sendo melhor reconhecido pelos gestores, pela possibilidade que ele oferece de melhorar a análise dos custos.

Os métodos de custeio tradicionais utilizam um critério de rateio, para alocar os custos fixos aos produtos, entretanto os critérios de rateio utilizados por estes métodos podem ocasionar grandes distorções aos produtos.

O ABC tenta levar ao produto todos os custos fixos efetuados por ele, através das atividades realizadas para a elaboração de cada produto. Por meio destas atividades, o ABC utiliza direcionadores que melhor representa a parcela de custo fixo que o produto absorve.

Depois de implantado o método, fica mais claro identificar quais produtos ou atividades devem ou não ser eliminados. E induz a analisar o quão necessária é determinada atividade, para a elaboração do produto.

Com a análise das atividades e dos produtos, o gestor pode tomar decisões que melhorem o desempenho na execução das atividades, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, onde apresentam muitos custos fixos.

Com base em bibliografias e pesquisas feitas em algumas empresas, é possível identificar as etapas necessárias para a implantação desse método em uma empresa prestadora de serviços.

As etapas citadas por diversos autores, podem ser aplicadas a qualquer organização, de forma que as etapas sejam moldadas de acordo com o tipo de empresa e objetivo do gestor.

O ABC é um complemento do sistema tradicional. Com este método podemos adicionar ao produto, gastos que não são de fabricação, tais como despesas administrativas, distribuição, atendimento, dentre outros. Estes gastos não são alocados aos produtos nos métodos de custeio tradicional.

Este artigo procurará demonstrar que pelo método de custeio ABC, os produtos são custeados pelos valores efetivamente gastos para produzi-los, sejam gastos diretos ou indiretos.

A fim de demonstrar como poderia se dar a implantação do método, foi utilizada como estudo de caso uma empresa prestadora de serviços do ramo de seguros.

2. Surgimento do critério de custeamento ABC.

Não existe concordância entre os autores acerca da origem do sistema ABC. Alguns afirmam que esse critério é novo, outros autores admitem que é antigo, semelhante a outros métodos que já vem sendo adotados.

Segundo Nakagawa (1994-a, p. 41), “pode-se considerar como precursor do ABC o método alemão conhecido como RKW (Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit)”. Método que, segundo Mattos (2001):

... permite que cada centro de custo transfira, por meio de rateio, seu custo total a todos os centros de custo que tenham prestado serviços, que lhe sucedam no plano hierarquizado de centros de custo ... Por esse método, os centros de custo que já foram rateados, não receberão rateios dos demais centros, evitando-se assim, a formação de resíduos de custo não apropriáveis aos produtos.

Já Leone (1997, p. 252) afirma que esse método apareceu devido à evolução tecnológica, que tornou os custos indiretos mais significantes que os custos diretos. Ainda o referido autor afirma que outro fator importante para o surgimento do sistema ABC foi o processo acelerado do desenvolvimento dos meios de comunicação, que propiciou maior rapidez na elaboração e obtenção de informações.

Segundo Leone (1997, p. 252)

... A contabilidade de custos, como instrumento de administração teve que rever seus conceitos, seus sistemas e seus critérios, para começar a produzir informações mais precisas, que dessem suporte às muitas decisões gerenciais sobre novas alternativas de produção e de controle que deviam fazer face à concorrência. Surgiu, então, o critério ABC, que veio para atender a essas novas necessidades.

Segundo Brimson (1996, p. 17 e 18), a vantagem da marca não dura para sempre, por esse motivo deve observar que:

Com a maturidade dos produtos a concorrência aumenta e os preços e as margens inevitavelmente diminuem, sucumbindo às pressões da concorrência. A introdução de produtos novos e inovadores pela concorrência reduz a vantagem da imagem de empresas mais antigas, e os preços tornam-se cada vez mais importantes nas decisões de compra. Por isso as empresas devem constantemente melhorar a funcionalidade do produto, aumentar a produtividade e reduzir os custos...

Neste sentido o método ABC pode funcionar como uma poderosa ferramenta no processo de redução dos custos de produção, propiciando aumento da competitividade dos produtos da empresa no mercado.

O fenômeno da globalização, facilitado pela evolução dos meios de comunicação, acirrou a competição entre as empresas. Os mercados foram ampliados, tornando a concorrência antes localizada, em concorrência em nível mundial. Face à nova realidade, as empresas viram-se obrigadas a buscar novas formas de apurar seus custos mais fidedignamente, por meios de um método de custeio que possibilitasse eficiência em seu processo de tomada de decisão.

3. Definição do Método de Custeio – ABC (Activity-Based-Costing)

No método de custeio ABC, segundo Ursy 1994, p. 365 [apud Leone], “... os custos e as despesas indiretas são apropriados às várias unidades através de algumas bases que não são os volumes dos fatores de produção”.

Ainda segundo o autor o ABC representa uma apropriação mais direta, quando comparado aos critérios tradicionais ... reconhece como direto, custos e despesas antes tratados como indiretos, não em relação aos produtos fabricados, mas às muitas atividades necessárias para fabricar os produtos”.

Todavia, como o ABC procura identificar os custos indiretos nos produtos da forma mais real possível, não levam em consideração os custos da capacidade ociosa.

Pode-se citar como exemplo, o aluguel. Não importa se a empresa produziu a quantidade total que pode produzir, irá pagar o mesmo valor de aluguel, e o produto não irá

ficar mais caro em função dessa ociosidade, pois não utiliza mais ou menos quantidade de área, para sua fabricação.

Na contabilidade de custo tradicional, divide-se o custo fixo por um critério de rateio (ex: Mão-de-obra, custos diretos, quantidades de produtos, tamanho da área do departamento, etc), obtendo uma relação inversamente proporcional entre a quantidade de produtos fabricados e os custos fixos unitários. Conforme no gráfico da figura nº 01.

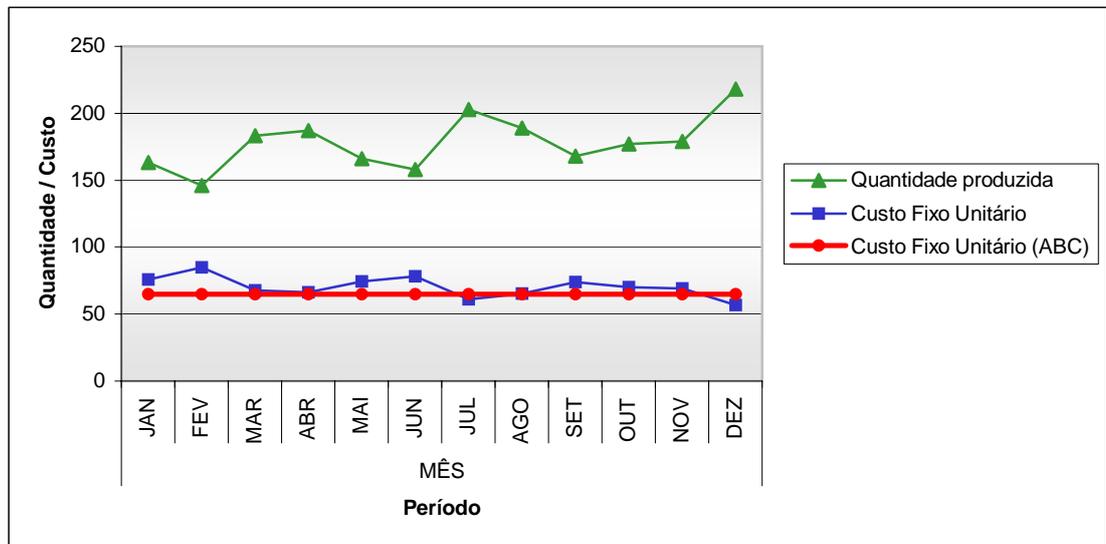


Figura nº 01 – Relação entre Custo fixo unitário x Quantidade de produtos fabricados

Ou seja, se aumentar a quantidade de produtos diminui o custo fixo unitário, e se diminuir a quantidade de produtos, aumenta o custo fixo unitário.

Já na contabilidade de custo por atividade, o custo fixo unitário é estável, uma vez que os produtos recebem apenas o custo da capacidade que eles utilizam, ou seja, os custos por eles efetivamente provocados. Não importa a quantidade de produto, o custo fixo individual sempre será o mesmo.

Segundo Brimson (1996, p. 23):

... Um erro comum é agregar os custos indiretos, alocando-os sem identificá-los a produtos e clientes específicos. O custeio convencional ignora diferenças importantes entre produtos e serviços, mercados e clientes, sobre os quais incorrem diferentes custos indiretos. Quanto mais linhas de produtos, maiores distorções irão resultar das práticas convencionais de custeio. Com o custo distorcido, alguns produtos ou clientes são sobrecarregados, enquanto outros são subsidiados...

De acordo com a afirmação de Brimson, podemos admitir que no custeio ABC não ocorre essas distorções verificadas nos métodos de custeio tradicionais, pois o custo fixo é alocado as atividades que por sua vez são alocadas ao produto. O produto recebe apenas a parcela de custo referente à fração que consumiu de determinada atividade.

Martins (2000 p. 93) afirma que o ABC “... é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelos rateios arbitrários dos custos indiretos...”. Sendo tais distorções cometidas pelos outros métodos de custeio, que alocam custos fixos aos produtos.

Segundo Nakagawa (1994-b p. 40), “... Trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recurso de uma empresa”.

Verifica-se, dessa forma, que o sistema ABC utiliza como critério de rateio dos custos fixos os direcionadores que melhor representam a parcela que o produto absorve de custo fixo, por meio das atividades.

4. Finalidade do Método de Custeio ABC

O ABC tem como finalidade, apropriar o custo às atividades, e posteriormente, apropriá-las aos produtos, de acordo com o uso que cada produto faz dessas atividades. Assim, o sistema ABC tem como centro de interesse, os custos indiretos e sua atribuição aos produtos ou serviços.

Além do interesse de alocar os custos indiretos aos produtos ou serviços, o ABC facilita a identificação de qual atividade está encarecendo o produto.

Essa informação é imprescindível à gestão, haja vista que o gerenciamento das atividades permite a identificação e eliminação daquelas que representam desperdícios de recursos corporativos, além da redução de atrasos e defeitos.

Conforme a opinião de Martins (2000 p. 307), esse método também auxilia nas decisões estratégicas da gestão baseada em atividades, tais como:

- Alterações no mix de produtos;
- Alterações no processo de formação de preços;
- Alterações nos processos;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;

- Eliminação de desperdícios;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades etc ”

5. Importância do ABC para as empresas prestadoras de serviço

O ABC permite que os processos sejam analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho na execução das atividades, tornando-se assim uma poderosa ferramenta a ser utilizada na gestão de custos, pois oferece melhor suporte para as decisões gerencias.

Martins (2000 p. 306) afirma que a implantação do método de custeio ABC “... pode dar origem a uma reengenharia de processos...”, dependendo dos resultados obtidos, “... pode ser, então, um instrumento de mudanças”.

Segundo Martins (2000 p. 93), “Outro fenômeno importante a exigir melhor alocação dos custos indiretos é a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta...”.

Dado que as empresas prestadoras de serviços têm em sua estrutura de custos maior participação de custos indiretos, é recomendável a utilização do sistema ABC, pois conforme visto, permite a alocação dos custos aos produtos facilitando, de maneira mais apropriada, ao gerenciamento.

Segundo Leone (1997, p. 258):

Não há nenhum ‘custo verdadeiro’ de um produto ou serviço salvo se a empresa fabricar apenas um produto ou realizar apenas um serviço. Isso se estiver levando em consideração simplesmente o problema de alocação dos custos comuns, porque existem dezenas de outros fatores que concorrem para que os custos verdadeiros jamais existam.

As empresas de serviços podem melhorar seus processos internos a partir da utilização do sistema ABC, além de obter o custo de seus serviços de uma forma mais acurada que os sistemas tradicionais.

6. As etapas para implantação do método ABC em uma corretora de seguros.

Cada autor apresenta uma metodologia de implantação do método de custeio ABC, sendo que qualquer uma delas, deve ser adaptada a necessidade da empresa que estiver em estudo. Não sendo necessária a utilização de todas as etapas.

De acordo com os objetivos da implantação e o que o gestor quer ver custeado, adaptam-se as etapas necessárias.

Segundo estudo realizado por Silva et al (2001, p. 07), os diversos autores contemplam fases distintas de implantação ao método, conforme resumo do Quadro I

Como pode ser verificado, nem todos os autores contemplam todas as etapas, sendo assim é o gestor quem decide quais etapas serão abordadas, de acordo com a necessidade da empresa.

A seguir será apresentado um estudo de caso de implantação do método ABC em uma corretora de seguros.

A maior parcela de custo fixo neste tipo de empresa está nas despesas com pessoal.

A empresa trabalha com 8 (oito) seguradoras e as despesas com desenvolvimento do produto e vistoria dos veículos são totalmente originadas pelas seguradoras.

Seus produtos são:

- a) Contratação de seguro novo;
- b) Renovação e Endosso

As etapas executadas para a elaboração deste trabalho foram:

1º Etapa – Determinar o escopo.

No escopo podemos definir o problema ou o negócio a ser analisado, limitando a amplitude da identificação de atividades na análise, coletando assim de forma eficaz as informações necessárias.

Quadro I - Critérios de avaliação das abordagens de implantação do ABC.

Cr�terios de avalia�o	Etapas	Player et al.	Boisvert	Compton	Sharman	Bharara	Tutor	Mabberley
Planejamento	Definir o escopo do projeto	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙
	Comprometer a alta ger�ncia			⊙				
	Avaliar necessidades de implementar <i>ABC</i>				⊙			
	Capacitar a equipe			⊙	⊙	○	⊙	
	Coletar dados (incluem atividades, direcionadores de custo de recursos e de atividades, objetos de custo e recursos dispon�veis).	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
	Elaborar o modelo	⊙	○	⊙	⊙		⊙	○
	Definir direcionadores para <i>ABM</i> e medidas de performance e integra�o da metodologia <i>ABM</i> na empresa.						⊙	
	Integrar ao SIG				⊙		⊙	⊙
Execu�o	Processar o modelo, distribuindo os custos.	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
	Processar novas informa�es e interpretar resultados	⊙			⊙		⊙	⊙
	Realizar simula�es para subsidiar a proposta de melhorias no processo.	⊙						⊙
	Listar a�es para melhoria dos processos						⊙	⊙
Avalia�o	Aferir periodicamente o software, no sentido operacional.							
	Avaliar a metodologia para subsidiar propostas de melhorias.	○					○	
Implementa�o de a�es de melhorias	Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software.	○					○	⊙
	Implementar a�es de aperfei�amento na metodologia.						⊙	

Legenda de relacionamento:

⊙ - forte: amplamente contemplado;

○ - médio: parcialmente contemplado.

Fonte: Silva et al (2001, p.07),

a) Escopo

Este projeto tem por objetivo servir de apoio aos processos de controle e tomada de decisão por parte do gestor da corretora no que se refere ao gerenciamento de custos, utilizando como ferramenta principal o ABC. Tendo em vista que este projeto busca desenvolver melhor entendimento dos fatores que causavam os custos indiretos, e controlar assim os seus custos.

2º Etapa – Entendimento do processo

É necessário que antes de efetuar um levantamento dos processos e definir as atividades, seja feito um estudo da empresa em questão, através de organograma, fluxograma, entrevistas, aplicação de questionários, dentre outras formas de obtenção de informações.

Através de algumas entrevistas, foram colhidos dados importantes para a implantação do ABC na corretora, tais como:

- Quais os produtos e a média de quantidade fabricada ao mês;

Tabela nº 01 - Produtos e média da quantidade de fabricação por mês.

Produto	Média da quantidade
Seguro Novo	74
Renovação	84
Endosso	20

- Quais os cargos envolvidos no processo;

Todos estão envolvidos em todos os processo

- A carga horária de cada funcionário;

A carga horária de todos os funcionários é de 184 horas mensais

3º Etapa – Definir os objetos de custo

O objeto de custo pode integrar uma parte ou o todo de produtos, processos, ou até mesmo as atividades que se deseja custear.

Neste último caso, o nível de detalhe da base de atividades pode ser grande. A adoção do ABC a esse nível de detalhe leva a um próximo passo, que é o da construção das modalidades do produto, que significa utilizar-se de combinação de atividades, para se chegar ao custo de um produto ou serviço completo nas diversas opções em que é entregue ao cliente.

a) Objetos de Custo

Neste caso os objetos de custo são os próprios produtos e suas modalidades.

O custo dos objetos de custeio é determinado através da identificação das atividades que eles consomem.

4º Etapa – Levantamento de atividades

A base para o gerenciamento do custeio ABC são as informações por atividade. nela se requer muita atenção e dedicação, para colher dados mais precisos possível, para se calcular os custos.

Identificam-se, os processos, os atributos dos processos, as atividades desempenhadas para a realização dos processos, os tempos que cada atividade consome e os produtos.

Segundo Brimson (1996, p. 62)

Uma atividade é uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para gerar determinado produto ou serviço. Descreve o que uma empresa faz: a forma como o tempo é gasto e os resultados do processo...

As atividades são constituídas por tarefas, segundo Boisvert (1999, p. 58) "A atividade reagrupa todas as tarefas que são realizadas em série ... A tarefa é o elemento mais simples da atividade; normalmente, ela não se decompõe em outros elementos".

Segundo Boisvert (1999, p. 27), "São as atividades que definem os processos. Um processo é uma cadeia de atividades ... necessárias para fornecer um bem ou serviço ...".

As atividades descrevem o modo como a empresa utiliza seu tempo e recursos para alcançar seus objetivos.

a) Preencher a ficha de levantamento de processo

É preenchida uma ficha com as informações necessárias para a identificação da atividade, de forma a direcionar a alocação do custo.

Foi elaborada uma relação das atividades para ficar mais fácil a visualização dos processos, objetos, atividades e atributos.

5º Etapa – Identificação e seleção dos direcionadores de custos

Os direcionadores de custos medem a utilização de recursos pelas diversas atividades

Segundo Martins (2000 p. 103): "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..."

Os produtos consomem de forma diferente os recursos disponíveis em uma empresa, mas essa informação não é mostrada nos sistemas tradicionais de custeio, porém, quando o é, ocorre de maneira parcial ou distorcida. A análise das atividades, realizada com aplicação do ABC, permite que sejam desvendados os diferentes aspectos relacionados ao consumo de

recursos pelos diversos produtos, abrindo caminho para que seja possível ligar a execução de uma atividade ao consumo de recursos.

Os direcionadores de recursos têm a função de identificar a relação de consumo que se verifica entre os recursos disponíveis nas unidades que atuam nos processos e as atividades que elas realizam. Como o custeio ABC adota um leque extenso de direcionadores para melhor atribuir os recursos, é necessário identificar qual o mais adequado para a atribuição em cada grupo de recursos disponíveis para custeio.

a) Direcionadores de custos:

Tabela nº 02 - Direcionadores

Seguro Novo	VENDAS		QT
Cliente Presente	80	%	59
Cliente Ausente	20	%	15
Veículo 0 km	90	%	66
Veículo Usado	10	%	7
Renovação			QT
Cliente Presente	60	%	50
Cliente Ausente	40	%	34
Endosso			QT
Seguradora não informatizada	85	%	17
Seguradora Informatizada	15	%	3
Cliente Presente	90	%	18
Cliente Ausente	10	%	2
Trocou de veículo	30	%	6
Correção de dados	70	%	14
Veículo do grupo	20	%	4
Veículo não é do grupo	80	%	16
Veículo 0 km	90	%	18
Veículo Usado	10	%	2
Seguro Aumenta	80	%	16
Seguro Diminui	20	%	4
Pagamento	QT DIAS ÚTEIS		21

6º Etapa – Classificar os custos em grupos

Segundo Martins (2000 p. 101)

O custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la ... Muitas vezes, é possível agrupar vários itens de custos em um só para refletir a natureza do gasto pelo seu total, como por exemplo:

- Salários + encargos + benefícios = custo de remuneração.
- Aluguel + imposto predial + água + luz = custo de uso das instalações.
- Telefone + fax + correio = custo de comunicações.
- Passagens + locomoção + hotel + refeições = custo das viagens

O custo de uma atividade abrange todos os recursos de produção necessários para executá-la. Estes recursos podem ser descritos como pessoas, equipamentos, viagens, suprimentos, sistemas de informações, dentre outros, denominados elementos de custos dentro de um plano de contas de custos. Cada recurso de produção é adicionado ao custo de uma atividade de acordo com o consumo apurado.

Os sistemas de informações contábeis em funcionamento nas organizações são, na maioria das vezes, um bom retrato do que cada área de responsabilidade consumiu em determinado período. No entanto, certos cuidados devem ser tomados quando da análise dos custos alocados pelos sistemas contábeis a essas áreas, pois, custos comuns a diversas áreas podem não estar sendo alocados a essas unidades organizacionais em virtude, por exemplo, do seguimento de alguma norma interna.

Reúne-se todos os custos fixos de comportamentos semelhantes e os dividem em grupos de custos.

Estes grupos podem ser totalmente colocados por categoria no sistema de imputação dos custos, em lugar de exigir que cada elemento de custo seja introduzido separadamente.

Subtraindo do valor total do recurso os recursos consumidos, pelas atividades refletirá o custo da ociosidade.

Tabela nº 03 – Grupos de Custos de seus custos Fixos.

Grupo de Custo	Custo
Pessoal	R\$ 8.657,00
Ocupação	R\$ 1.298,00
Telefone	R\$ 258,00
Correios	R\$ 1.025,00
CPD, bens. móveis.	R\$ 101,00
Transportes	R\$ 578,00

7º Etapa – Cálculo do ICR

O ICR é calculado para cada grupo de custo através da divisão dos custos, que podem ser chamados de recursos, pela capacidade.

O índice de custeio de recurso é o elemento que determina o quanto cada recurso custa em termos unitários e é usado com a finalidade de atribuir aos consumidores do mesmo valor identificado. O ICR para ser calculado depende do volume do fator de consumo do recurso (FCR) e do valor total do recurso, sendo ele o quociente da divisão do valor total do recurso pelo volume do FCR.

Como fator de consumo de recurso destaca-se o tempo disponível para trabalho da mão-de-obra por cargo, o tempo disponível de uso de sistemas, o número de postagens enviadas por tipos de produtos, a área ocupada por pessoas, entre outros.

O ICR de pessoal é calculado através da divisão de todo o custo com cada funcionário, pelo número de horas produtivas disponíveis, que podem ser chamadas de capacidade.

As horas disponíveis de cada funcionário da corretora totalizam em 184, sendo as horas produtivas, são iguais às horas disponíveis menos 25% (vinte e cinco por cento). Considerando que o percentual de 25%, refere-se, a ociosidade normal, o tempo que o funcionário não estará efetivamente trabalhando, como: férias, feriados, consultas médica, etc.

Os ICR de ocupação e de CPD, bens, móveis e equipamentos foram calculados, levando em conta os cargos atuantes. Dividindo o custo do grupo pelo total de minutos, de todos os funcionários.

Já os ICR de telefone, correios e transporte foram calculados dividindo o custo pela quantidade de operações, visto que só são utilizados, na ocorrência da venda de cada produto..

a) Os ICR calculados:

Tabela nº 04 – Grupos de Custos e seus ICR.

Grupo de Custo	ICR
Pessoal	Cargo 01 0,4139
	Cargo 02 0,2545
	Cargo 03 0,1257
	Cargo 04 0,1257
Ocupação	0,0314
Telefone	0,8600
Correios	3,4167
CPD, bens, móveis, equipamentos	0,0024
Transportes	1,9267

8º Etapa – Processo de custeio

No custeamento, o custo mensal de cada atividade, é a soma de cada ICR que ela consome, multiplicado pelo tempo, que por sua vez são multiplicados pelo direcionador.

Lembrando que os ICR que foram calculados dividindo pela quantidade de operações e não pela capacidade em minutos, neste momento, não será multiplicado pelo tempo, sendo apenas somado um vez por atividade quando necessário.

9º Etapa – Elaboração de relatório e análises

A aplicação do método de custeamento ABC no estudo de caso desenvolvido, resultou nos seguintes valores de custos para os objetos de custeio identificados na empresa.

A corretora, quanto ao sistema ser informatizado ou não, depende do fornecedor.

Por se tratar de uma empresa pequena, não foi detectada nenhuma atividade que pudesse ser eliminada.

Há a possibilidade de redução de tempo e de uma melhor posição para certos equipamentos.

O objeto de custo entrega da apólice, é um caso a pensar, pois a entrega pode ser efetuada da seguradora direto para a casa do cliente, evitando um custo de R\$ 1891,05, mensais.

7. Conclusão

O método de Custeio Baseado em Atividades é uma poderosa ferramenta, que permite uma melhor visualização dos custos, em função da análise das atividades executadas na organização.

Através das análises efetuadas neste trabalho, podemos considerar que os conceitos e a metodologia de implantação do método de custeio ABC, aplicam-se também as empresas prestadoras de serviços, não apenas às indústrias. Pois em todas as organizações existem as atividades e os objetos de custeio.

O sistema de custeamento ABC é um sistema gerencial, podendo ser aplicado a qualquer empresa, independente se nela já encontra outro método de custeio para fins fiscais, caracterizando-se assim em um sistema paralelo.

O ABC, por apresentar uma visão mais ampla que a dos tradicionais, imputa os custos de forma mais real possível, levando a organização a uma transformação na gestão de custos, podendo até provocar uma reengenharia de processos.

8. Referências Bibliográficas

- BOISVERT, Hugues. *CONTABILIDADE POR ATIVIDADES. Contabilidade de Gestão. Práticas Avançadas*. Atlas, 1º ed., 1999.
- BRIMSON, James A.. *Contabilidade por Atividades*. Atlas, 1º ed., 1996.
- GARRISON, Ray H.. NOREEN, Eric W.. *Contabilidade Gerencial*. LTC, 9º ed., 2001.
- LEONE, George S. G.. *Curso de Contabilidade de custos*. Atlas, 1ª ed., 1997.
- MARTINS, Eliseu. *CONTABILIDADE DE CUSTOS. Inclui o ABC*. Atlas, 7ª ed., 2000.
- MATTOS, José Geraldo. *Modelo implantado no HU/UFSC*, 2001. Disponível em: <http://www.gea.org.br/scf/plano.html>.
- NAKAGAWA, Masayuki. *GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. Conceito, sistemas e Implementação. JIT/TQC*. Atlas, 1º ed., 1994 (a)
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC Custeio Baseado em atividades*. Atlas, 1º ed., 1994 (b)
- SILVA, Elizabete Ribeiro Sanches da. BORNIA, Antonio Cezar. PAMPLONA, Edson de Oliveira. *Proposta de metodologia para implantação do custeio baseado em atividade na gestão bancária*. In: VIII Congresso Brasileiro de Custos, outubro de 2001. São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.iem.efei.br/edson/pesquisa.htm>