

Custeio Baseado nas Actividades - Aplicação a uma empresa do sector das tecnologias de informação

Nuno Miguel Delicado Teixeira

Pedro Nuno Pardal

Resumo:

Este trabalho visa apresentar o Custeio Baseado nas Actividades - CBA como uma das metodologias fundamentais para gerir os custos mas também, para gerir a eficiência da execução das actividades e respectivos processos operacionais. Para tal, abordámos os seguintes temas: - Apresentação do Custeio Baseado nas Actividades; - A importância da Gestão das Actividades e o seu impacto na Eficiência de Processos; - Aplicação do Custeio Baseado nas Actividades a duas unidades de negócio de uma empresa portuguesa do sector das tecnologias de informação. Como resultado, destaca-se que o CBA é um óptimo veículo para: - Verificar as actividades que necessitam de maiores investimentos bem como, apurar os seus custos unitários, o que permite antecipadamente aos gestores aferirem mais facilmente a rentabilidade real de cada projecto a executar; - Minimizar a utilização de taxas de repartição nos custos indirectos, favorecendo a tomada de decisão sobre as várias actividades realizadas; - Tornar mais justa a definição dos Preços de Transferência Interna pois, permite aos gestores terem uma referência real dos custos das actividades que são desempenhadas; - Envolver os diversos gestores operacionais no Sistema de Controlo de Gestão e na Estratégia Empresarial definida uma vez que, os custos dos serviços internos se tornam mais perceptíveis.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Custeio Baseado nas Actividades

Aplicação a uma empresa do sector das Tecnologias de Informação

Nuno Teixeira (Escola Superior de Ciências Empresarias de Setúbal) nteixeira@esce.ips.pt

Pedro Pardal (Escola Superior de Ciências Empresarias de Setúbal) ppardal@esce.ips.pt

Resumo

Este trabalho visa apresentar o Custeio Baseado nas Actividades - CBA como uma das metodologias fundamentais para gerir os custos mas também, para gerir a eficiência da execução das actividades e respectivos processos operacionais. Para tal, abordámos os seguintes temas: Apresentação do Custeio Baseado nas Actividades; A importância da Gestão das Actividades e o seu impacto na Eficiência de Processos; Aplicação do Custeio Baseado nas Actividades a duas unidades de negócio de uma empresa portuguesa do sector das tecnologias de informação. Como resultado, destaca-se que o CBA é um óptimo veículo para: Verificar as actividades que necessitam de maiores investimentos bem como, apurar os seus custos unitários, o que permite antecipadamente aos gestores aferirem mais facilmente a rentabilidade real de cada projecto a executar; Minimizar a utilização de taxas de repartição nos custos indirectos, favorecendo a tomada de decisão sobre as várias actividades realizadas; Tornar mais justa a definição dos Preços de Transferência Interna pois, permite aos gestores terem uma referência real dos custos das actividades que são desempenhadas; Envolver os diversos gestores operacionais no Sistema de Controlo de Gestão e na Estratégia Empresarial definida uma vez que, os custos dos serviços internos se tornam mais perceptíveis.

Palavras-chave: Custeio, Actividades, Processos.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1. Introdução

Os sistemas tradicionais de apuramento de custo têm-se apresentado de utilidade duvidosa para os gestores devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos das actividades de suporte normalmente denominados por custos indirectos.

Para além disso, diversas alterações ocorreram no contexto económico levando à obsolescência mais rápida dos sistemas tradicionais de informação. Neste momento, o quadro actual empresarial influencia fortemente o caminho a seguir pelo Controlo de Gestão (Jordan et al, 2002):

- As empresas estão orientadas para o mercado e não para o produto. Mais do que avaliar o produto, interessa avaliar as suas margens de contribuição nos mercados em que opera;
- O preço deixou de ser determinado em função do custo. Por isso, as empresas têm de apostar na criação de valor na sua própria cadeia de valor, na medida em que o mercado tende cada vez mais a rejeitar o pagamento das ineficiências do produtor;
- Há uma grande diversificação dos negócios dificultando cada vez mais, a repartição dos custos indirectos;

- Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais reduzidos, tornando mais difícil a correcta contabilização dos critérios de imputação;
- Há uma maior exigência do mercado levando a que se torne mais urgente a análise de rentabilidade por cliente;
- As inovações tecnológicas constantes permitem o aparecimento de instrumentos bastante eficazes de apoio à gestão.

É neste contexto, que surge um novo sistema de **Custeio Baseado nas Actividades - CBA**. A sua grande vantagem, é dar prioridade às actividades indirectas procurando responder com maior realismo à repartição dos custos indirectos. Por isso, o nosso trabalho, tem como objectivo apresentar o CBA demonstrando a sua aplicação prática em duas unidades de negócio de uma empresa portuguesa do sector de Tecnologias de Informação.

2. Custeio Baseado nas Actividades

O lema do Custeio Baseado nas Actividades é: “As actividades consomem recursos e os produtos resultam das actividades” (Rodrigues, 1992).

Assim, o CBA pretende orientar a atenção dos gestores para as actividades de apoio, que representam factos geradores de custos muito importantes. Dentro delas destacamos as actividades de marketing, design, conservação e manutenção, planeamento e controlo, qualidade, compras, armazenagem, distribuição e serviços administrativos. Como tal, pretende-se determinar em que medida é que os produtos ou clientes consomem os recursos associados a essas actividades.

A sua metodologia de implementação, passa pelas seguintes etapas (Jordan et al, 2002):

- Definir as actividades organizando-as entre primárias (fundamentais para o negócio) e de suporte (de apoio ao negócio);
- Identificar os recursos associados a elas;
- Determinar os geradores de custos de cada actividade;
- Identificar unidades de medida para apurar os custos unitários dos geradores de custos;
- Criar Centros de Actividades;
- Apurar os níveis de utilização pelos segmentos dessas actividades, obtendo-se o custo aproximado para cada um dos segmentos definidos.

Assim, é possível atribuir os custos indirectos aos segmentos em função dos recursos consumidos, minimizando o risco das decisões fundamentadas nesses custos. Por outro lado, é possível acompanhar o custo das actividades proporcionando a oportunidade para racionalizar os serviços internos e obter-se uma maior eficiência de processos e custos operacionais mais reduzidos.

Como tal, para o CBA, todos os custos são variáveis uma vez que, são resultado de algum gerador de custo, ou seja, de uma actividade decorrente das decisões dos gestores (Moreno, 1993).

3. A importância da Gestão Baseada nas Actividades

A gestão baseada nas actividades é fundamental porque, permite evidenciar o funcionamento da organização bem como, identificar os recursos necessários para os níveis de serviço

pretendidos e as ineficiências existentes nos processos de trabalho. Em simultâneo, ao partir-se do princípio que os objectivos definidos são obtidos através da realização de actividades, o conhecimento dos seus custos, permite ao gestor verificar mais facilmente a evolução das acções desenvolvidas e medir o alcance do sucesso da organização com mais fiabilidade. Isto porque, a informação extraída diz respeito exactamente ao que se faz e ao que consome os recursos, existindo uma grande confiança na atribuição dos valores aos segmentos definidos, sejam produtos, clientes, mercados, etc (Brimson, Antos, 1994).

Para se realizar a identificação adequada das actividades numa organização, deveremos ter em consideração alguns conceitos fundamentais que nos guiam na definição de um sistema de informação centrado no CBA (Brimson, Antos, 1994):

- **Actividades:** são constituídas por um conjunto de tarefas que consomem recursos para produzir determinados *outputs*;
- **Funções:** representam um conjunto de actividades que estão relacionadas devido a um fim comum. Como exemplos temos: Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção e Aprovisionamento;
- **Processos:** são constituídos por um conjunto de actividades relacionadas e interdependentes em virtude, dos “outputs” que trocam entre si. Um determinado acto inicia a primeira actividade que desencadeia a troca de “outputs” e de informação entre as restantes actividades directamente relacionadas com o processo de trabalho em questão;
- **Tarefas:** são as operações que realizam a combinação dos factores de trabalho e asseguram a execução das actividades.

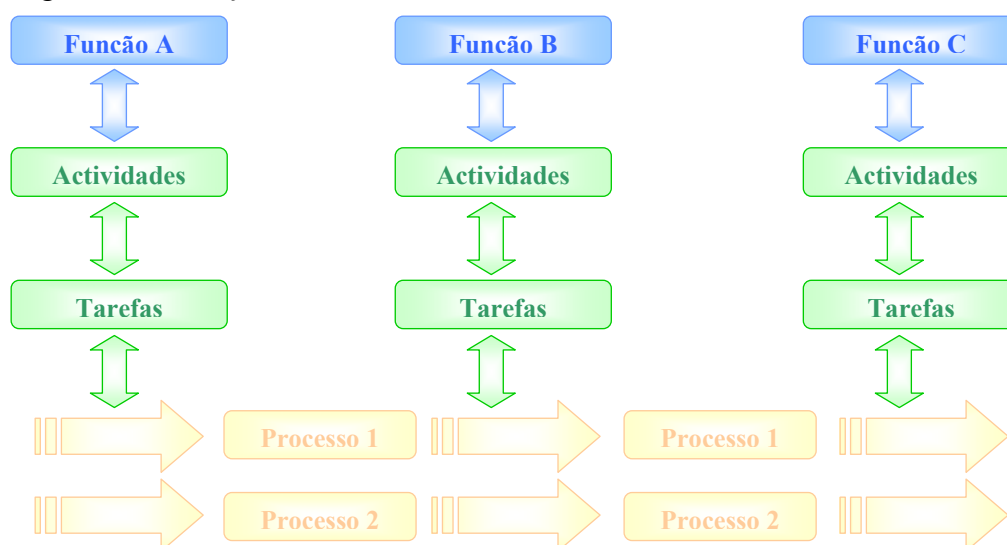


Figura 1: Esquema da Interligação entre Funções, Actividades, Tarefas e Processos

Deste modo, obtemos dois níveis diferentes de análise:

- Quando efectuamos a agregação das actividades em funções ou em processos de trabalho, verificamos as áreas que poderão estar a contribuir com maiores níveis de custos e a prejudicar a viabilidade económica da organização;
- Quando realizamos a decomposição das actividades em tarefas, visualizamos ao pormenor o modo como o trabalho é realizado, sendo o nível adequado para procedermos a alterações que optimizem a eficiência dos processos.

É igualmente importante, que se identifiquem as actividades primárias e as actividades secundárias da organização. Isto porque, as actividades primárias são as que estão directamente ligadas ao negócio da empresa sendo nessas que se deverão desenvolver as competências necessárias para se adquirirem vantagens competitivas; as actividades secundárias, destinam-se a apoiar as primeiras. Não sendo vitais para a organização deverão ser devidamente acompanhadas, verificando-se os níveis de custos associados e os benefícios de se realizarem internamente, em prol de uma potencial subcontratação. A Cadeia de Valor de uma organização poderá ser descrita genericamente da seguinte forma (Porter, 1985):

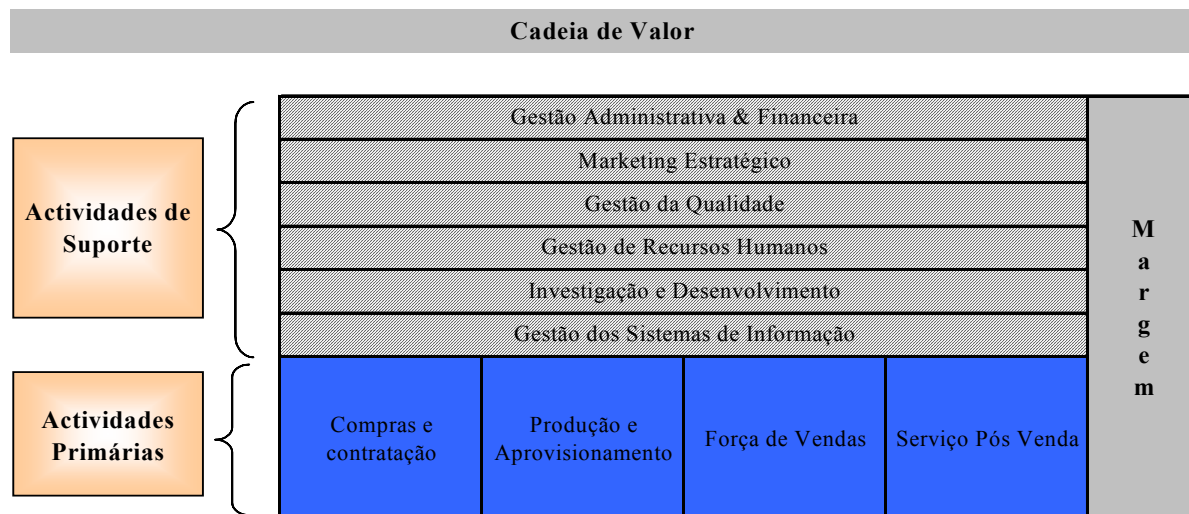


Figura 2: Cadeia de Valor

Assim, a importância da gestão baseada nas actividades centra-se nos seguintes pontos:

- Clarifica o consumo de recursos por cada segmento evitando a utilização de taxas de repartição dos custos indirectos e a produção de informação pouco fiável;
- Permite efectuar uma gestão mais eficaz dos recursos porque, o planeamento, as acções desenvolvidas e o controlo, vão ao encontro da realidade de funcionamento de cada área e processo de trabalho;
- Identifica as actividades que criam e que destroem valor contribuindo para a filosofia de melhorias contínuas e para uma maior eficiência de processos;

4. A Gestão baseada nas Actividades e a Eficiência de Processos

Na maioria das empresas, a estrutura organizacional está orientada para a separação funcional levando à existência de diversos fenómenos que condicionam bastante a excelência de serviço e consequentemente, as vantagens competitivas da organização (Chase et al, 2001):

- Planeamento não reflecte as reais necessidades: os Planos e Orçamentos, são baseados em estatísticas anteriores visto que, não se conhecem razoavelmente as actividades a desenvolver e os recursos essenciais para garantir o nível de serviço pretendido. Assim, obtêm-se instrumentos que representam apenas números com pouca aderência à realidade da organização;
- Especialização de tarefas: os colaboradores apenas se relacionam com outros indivíduos da mesma área de trabalho, ficando com uma visão bastante restrita da importância das suas funções no todo organizacional;

- Falta de diálogo com os utilizadores dos “outputs” desenvolvidos: a clara separação das áreas de trabalho, não permite a troca de informação entre diferentes sectores da actividade. Como tal, não existe um “feedback” da qualidade do trabalho desenvolvido uma vez que, os clientes não têm oportunidade para debater eventuais ineficiências registadas;
- Pouca Autonomia e Responsabilização dos colaboradores: os colaboradores dedicam-se apenas à execução de uma tarefa específica não existindo controlo imediato sobre o trabalho realizado. Deste modo, as ineficiências e os erros são detectados à posteriori, existindo desperdícios e custos acrescidos que condicionam a optimização dos recursos utilizados.

No cenário competitivo em que vivemos, a optimização da utilização dos recursos e a eficiência de processos, tornaram-se factores essenciais na obtenção do sucesso empresarial. De facto, o mercado encontra-se cada vez menos disponível para pagar as ineficiências organizacionais. Por isso, a empresa deverá funcionar tendo em conta as necessidades do cliente ao nível da qualidade valorizada, do custo que está disposto a pagar e do prazo pretendido. Hoje, as organizações de sucesso são aquelas que criam valor aos seus parceiros de negócio.

Assim, a Gestão baseada nas Actividades tornou-se essencial nas organizações porque, centrou as atenções dos decisores no que realmente se faz nas empresas e nos verdadeiros geradores de custos: as Actividades. Várias são as vantagens desta nova visão da gestão:

- Obriga ao diálogo entre os colaboradores de diferentes áreas de trabalho, existindo um “feedback” constante dos outputs desenvolvidos;
- Elimina desperdícios e ineficiências através da execução das “best practices” e da eliminação das actividades desnecessárias que destroem valor;
- Há uma gestão mais eficaz dos recursos identificando a capacidade sub utilizada;
- Há um controlo mais rigoroso sobre o trabalho realizado, através da autonomia e responsabilização dos colaboradores;
- Contribui para a existência de processos mais eficientes e menores custos, reflectindo-se numa maior capacidade de resposta em termos de prazos e de flexibilidade de preços de venda e consequentemente, em vantagens competitivas face à concorrência.

No fundo, pretende-se obter uma maior fluidez na troca de “outputs” e de informação entre as diversas áreas de trabalho, conhecendo melhor os geradores de custos e desenvolvendo cada vez mais competências nas actividades que criam valor para o cliente. Assim, todos os processos e sub processos são acompanhados, analisados e avaliados, podendo os gestores tomar decisões com maior fiabilidade (Brimson, Antos, 1994).

Por exemplo, vejamos o caso do processo de Satisfação de uma Encomenda:

- Intervêm as seguintes áreas funcionais: Comercial, Finanças, Compras, Produção e Distribuição;
- São desenvolvidas as seguintes actividades: Negociação, Análise de Crédito, Facturação, Compras e Contratação dos Factores de Produção necessários, Elaboração do Produto e Entrega ao Cliente.

Como se pode constatar, existe alguma complexidade porque, estão diversas áreas funcionais envolvidas, tendo que executar várias actividades de forma sequencial. Em esquema temos:

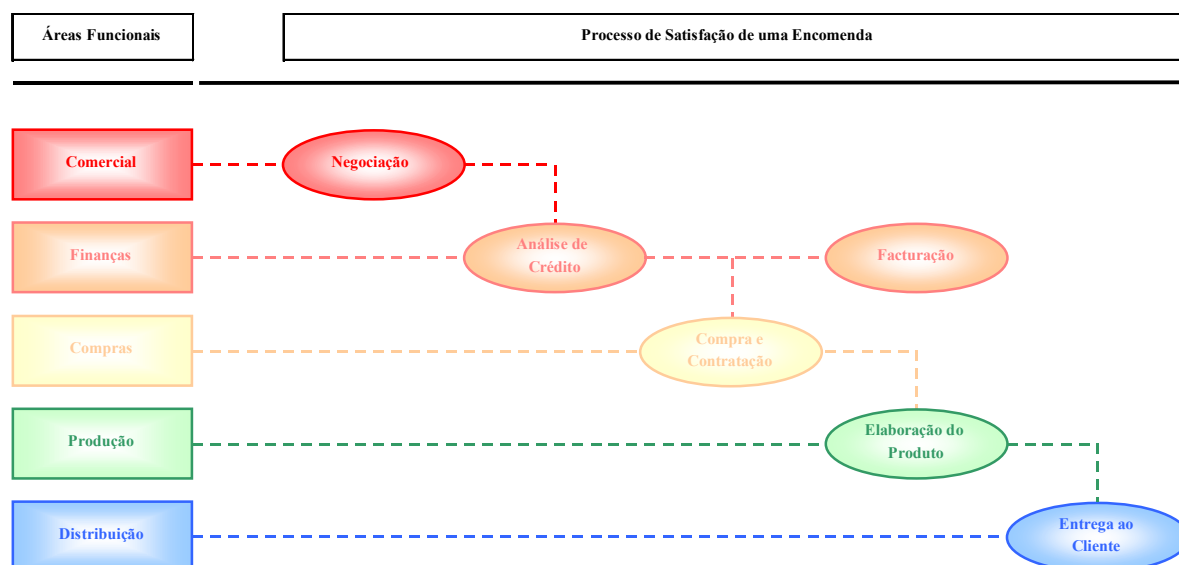


Figura 3: Processo de Satisfação de uma encomenda (adaptado de Laudon, 2002)

Deste modo, torna-se evidente a vantagem de se gerir com base nas actividades e processos. De facto, para que a empresa persiga a excelência é essencial que exista uma verdadeira interligação entre as várias áreas funcionais afim de que, a sequência lógica das actividades possa ocorrer sem percalços. Como tal, analisar cada área funcional sem ter em consideração as actividades a montante e a jusante aumenta fortemente a possibilidade de existência de processos inefficientes e actividades que destroem valor.

Para a implementação da Gestão baseada nas Actividades, há três instrumentos que deverão ser utilizados pela organização:

- **Círculos de Qualidade:** representam reuniões periódicas entre colaboradores de diferentes áreas para debaterem problemas existentes ou trabalharem em sugestões que permitam processos de trabalho com maior qualidade e maior rapidez;
- **Filosofia “Total Quality Management”:** a qualidade deixa de ser apenas uma preocupação do departamento de controlo de qualidade para passar a ser um problema de todos os membros da organização. Os valores da qualidade estão subjacentes a todas as iniciativas de liderança, design, planeamento e melhoria. É uma forma de gestão adoptada por toda a empresa para que exceda o que é importante para o cliente em todas as dimensões dos produtos ou serviços;
- **Custeio Baseado nas Actividades:** valoriza o custo das actividades executadas permitindo, acompanhar o desempenho organizacional ao nível das diversas áreas de trabalho.

Estes três instrumentos, privilegiam as ligações operacionais em prol da hierarquia funcional, o que facilita a comunicação e a ligação entre as várias unidades da estrutura organizacional.

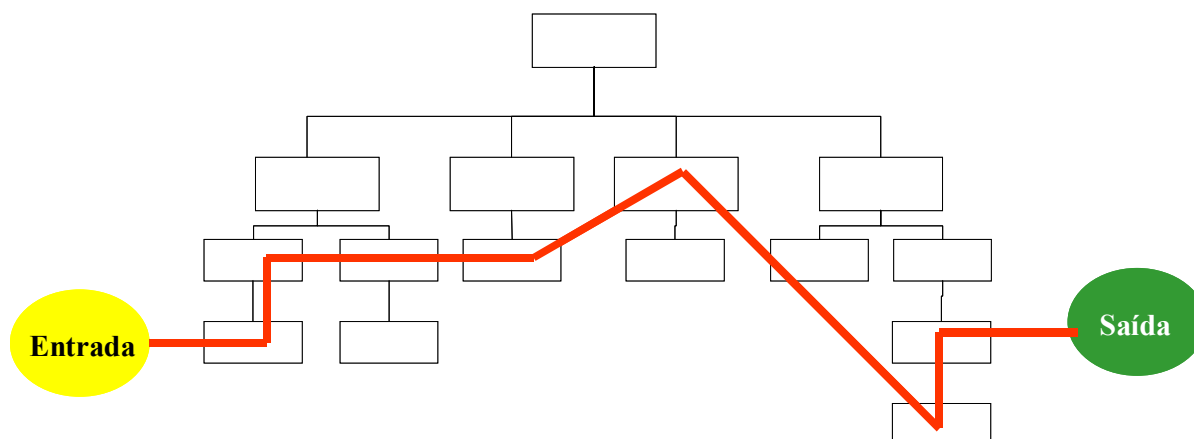


Figura 4: Interligação de Processos e Estrutura Organizacional

O que se pretende, é a implementação de uma cultura organizacional assente na filosofia das melhorias contínuas:

- Focalização no cliente quer este seja interno ou externo;
- Todos são responsáveis pela qualidade;
- É sempre possível fazer melhor.

Deste modo, podemos concluir, que a Gestão baseada nas actividades pretende otimizar a utilização dos recursos e a eficiência dos processos, diminuindo prazos e custos operacionais. O CBA é um dos seus instrumentos fundamentais e é uma nova perspectiva na afectação dos custos indirectos tornando-os afectos a actividades e estas, às decisões dos gestores. Como tal, este método permite a clara identificação dos principais geradores de custos e das actividades que verdadeiramente contribuem para a criação de valor na empresa. É de frisar, que a execução dos Centros de Actividade não deverá pôr em causa os tradicionais Centros de Responsabilidade. Desta forma, pretende-se identificar em paralelo que departamentos e actividades criam valor e geram custos respectivamente.

5. Custeio Baseado nas Actividades – Caso Prático

Tal como foi descrito, o Custeio Baseado nas Actividades – CBA, poderá ser bastante relevante na tomada de decisão na medida em que:

- Evita a repartição dos custos indirectos pois estes, são atribuídos em função de quem realiza as actividades e consome os recursos;
- Permite evidenciar a eficiência das actividades realizadas, identificando os custos associados a cada uma bem como a sua produtividade através da comparação dos “inputs” necessários, com os “outputs” gerados.

No caso da empresa portuguesa que vamos trabalhar, a aplicação da metodologia do CBA irá centrar-se fundamentalmente sobre a gestão das actividades já que, actualmente apenas uma pequena percentagem dos custos de estrutura não tem atribuição directa às Unidades de Negócio. De facto somente rubricas como, os custos relativos a água, electricidade, vigilância e segurança e limpeza, higiene e conforto, são imputadas de acordo com taxas de repartição baseadas em critérios, onde se destaca o número de pessoas de cada unidade.

Para aplicarmos o CBA ao nosso caso, vamos utilizar as seguintes fases de construção do modelo (Simon, 1993):

- Origem dos custos;
- Identificação das actividades;
- Atribuição dos elementos de custo às actividades;
- Identificação dos geradores de custos;
- Definição das unidades de medidas;
- Agregação das actividades com geradores de custos comuns;
- Formação do custo unitário do gerador;
- Atribuição do custo da actividade ao objecto de custo.

A fim de mostrarmos a utilidade do modelo CBA, vamos aplicá-lo à Unidade de Suporte Administrativa e Financeira e a uma Unidade Estratégica de Negócio.

Aplicação CBA – Unidade de Suporte Administrativa e Financeira:

Fase - Origem dos Custos:

A Unidade de Suporte Administrativa e Financeira, apresenta em média mensalmente, os seguintes custos:

- Recursos Humanos: 3 pessoas às quais é possível associar proporcionalmente os seguintes custos mensais (se os custos fossem diferentes por colaborador teríamos que apurar o montante por cada um):

Rubrica de Custos	Valor
- Custos com Pessoal (inclui ordenado, encargos sociais, seguros de acidentes de trabalho e subsídio de alimentação)	2.500€
- Amortizações do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano (mobiliário, hardware e software)	2.745€
- Comunicações (telemóvel)	100€
- Seguros do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano	50€
- Conservação do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano	100€
- Livros Técnicos	50€
- Material de Escritório	50€
- Comunicações (telefone fixo)	75€
Total de Custos por Recurso Humano	5.670€
Total de Custos mensais dos Recursos Humanos	17.010€

- Recursos Materiais: corresponde ao diverso imobilizado que é utilizado pelos vários recursos humanos que constituem a unidade, nas actividades realizadas. Os seus custos mensais são os seguintes:

Rubrica de Custos	Valor
- Amortizações do Imobilizado utilizado pelos diversos recursos humanos (mobiliário, fax, central telefónica, fotocopiadora e impressora)	2.500€
- Conservação do Imobilizado	250€
- Seguros do Imobilizado	125€
Total de Custos mensais relativos ao imobilizado	2.875€

- Custos mensais directamente imputáveis à actividade de cobranças:

Rubrica de Custos	Valor
- Despesas de Representação	100€
- Deslocações e Estadas	200€
- Combustíveis	100€
Total de Custos directos mensais	400€

- Custos gerais mensais da unidade:

Rubrica de Custos	Valor
- Electricidade	50€
- Material de escritório	250€
Total de Custos gerais mensais	300€

Fase – Identificação das Actividades:

Basicamente, a unidade Administrativa e Financeira, executa as seguintes actividades:

- Serviços de Contabilidade às diversas unidades;
- Serviços de Cobrança às diversas unidades;
- Serviços de Elaboração de Documentação Comercial às diversas unidades;
- Outras actividades de carácter geral do funcionamento da unidade (pagamentos a fornecedores, processamentos de salários, etc)

Fase – Atribuição dos elementos de custo às actividades:

Durante o mês de Março, a unidade Administrativa e Financeira teve o seguinte empenhamento nas várias actividades realizadas:

- Horas de trabalho diário: 8 horas;
- Número de dias úteis no mês de Março: 22 dias;
- Número total de horas de trabalho diário: 8 horas * 3 pessoas = 24 horas;
- Número total de horas de trabalho mensal: 24 horas * 22 dias = 528 horas.

Estas 528 horas, foram consumidas pelas actividades da seguinte forma:

Actividades	Horas
- Serviços de Contabilidade	190
- Serviços de Cobrança	200
- Serviços de Elaboração de Documentação Comercial	80
- Outras Actividades	58
Total de Horas de empenhamento	528

De acordo com as horas de trabalho, podemos atribuir os custos mensais relativamente a cada actividade. É de referir, que quanto aos custos indirectos (imobilizado utilizado por todas as actividades e custos gerais da actividade) vamos reparti-los segundo o número de horas trabalhadas. De seguida, apresentamos os custos unitários por hora a atribuir a cada actividade:

- Custo unitário de hora de trabalho dos Recursos Humanos: $17.010€ / 528 \text{ horas} = 32,22€$;
- Custo unitário de hora de trabalho dos custos indirectos (imobilizado + custos mensais): $(2.875€ + 300€) / 528 \text{ horas} = 6,01€$.

Actividade	Custos Directos	Custos Indirectos de RH	Outros Custos Indirectos	Total de Custos
- Serviços de Contabilidade	-	6.121€	1.142€	7.263€

- Serviços de Cobrança	400€	6.445€	1.202€	8.047€
- Serviços de Doc. Comercial	-	2.577€	482€	3.059€
- Outras Actividades	-	1.867€	349€	2.216€
Total de Custos	400€	17.010€	3.175€	20.585€

Fase – Identificação dos geradores de custos e Definição das unidades de medidas:

Os geradores de custo, de cada actividade são respectivamente:

Actividades	Geradores de Custo	Unidade de Medida
- Serviços de Contabilidade	- Documentos registados	- N° de documentos registados
- Serviços de Cobrança	- Clientes contactados	- N° de clientes contactados
- Serviços de Doc. Comercial	- Documentos elaborados	- N° de documentos elaborados
- Outras Actividades	- Horas dispendidas	- N° de horas dispendidas

De acordo com as horas de empenhamento em cada actividade, temos os seguintes “outputs”:

Actividades	Unidade de Medida	Quantidades
- Serviços de Contabilidade	- N° de documentos	100
- Serviços de Cobrança	- N° de clientes	20
- Serviços de Documentação Comercial	- N° de documentos	150
- Outras Actividades	- N° de Horas	58

Fase – Agregação das actividades com geradores de custos comuns:

Caso as actividades identificadas num centro de responsabilidade, sejam realizadas noutros centros de responsabilidade e tenham o mesmo gerador de custo, deverão ser agregadas, antes de passarmos à fase seguinte. No nosso caso, esta situação não se aplica.

Fase - Formação do custo unitário do gerador:

Actividades	Quantidades	Custos	Custo Unitário
- Serviços de Contabilidade	100	7.263€	72,63€
- Serviços de Cobrança	20	8.047€	402,35€
- Serviços de Doc. Comercial	150	3.059€	20,39€
- Outras Actividades	58	2.216€	38,21€

Fase - Atribuição do custo da actividade ao objecto de custo:

De acordo com os dados da unidade, sabe-se que prestou a seguinte quantidade de serviços às Unidades Estratégicas de Negócios “Tools & Solutions” e “E-Development”:

Actividades	“Tools & Solutions”	“E-Development”	Quantidades totais
- Serviços de Contabilidade	40	60	100
- Serviços de Cobrança	12	8	20
- Serviços de Docs. Comerciais	50	100	150

Sabendo os Custos Unitários dos geradores de custos, determinamos o custo por unidade:

Actividades	“Tools & Solutions”	“E-Development”	Custos totais
- Serviços de Contabilidade	2.905€	4.358€	7.263€
- Serviços de Cobrança	4.828€	3.219€	8.047€
- Serviços de Docs. Comerciais	1.020€	2.039€	3.059€
Total de Custos	8.753€	9.616€	18.369€

Conclusões da Aplicação do CBA à Unidade Administrativa e Financeira:

- São os serviços de cobranças que consomem mais recursos e geram mais custos;

- Comparando os custos com os “outputs” gerados, verificamos que o custo unitário dos serviços de cobrança é bastante superior aos restantes;
- O maior número de serviços é prestado à UEN – “E-Development”, não sendo de estranhar que a maior fatia de custos recaia sobre essa unidade;
- Conhecendo os custos unitários dos serviços que executa, a unidade administrativa e financeira tem maior poder de negociação perante as restantes unidades, demonstrando-lhes claramente os recursos que lhe consomem. Assim, é natural que as UEN’s tentem diminuir os factores geradores de custos. Por exemplo, evitarão negociar prazos de recebimento mais alargados ou diminuirão o número de facturas a emitir, tentando concentrar as ordens de facturação em menos documentos;
- Conhecendo os “outputs” da sua actividade, a unidade também pode melhorar a sua performance através da comparação periódica dos custos e “outputs” gerados. Assim, irá analisar a sua produtividade.

Aplicação CBA – Unidade Estratégica de Negócio – Norte:

Fase - Origem dos Custos:

A Unidade Estratégica de Negócio – Norte, apresenta em média mensalmente, os seguintes custos:

- Recursos Humanos: 4 pessoas às quais é possível associar proporcionalmente os seguintes custos mensais (se os custos fossem diferentes por colaborador teríamos que apurar o montante por cada um):

Rubrica de Custos	Valor
- Custos com Pessoal (inclui ordenado, encargos sociais, seguros de acidentes de trabalho e subsídio de alimentação)	2.800€
- Amortizações do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano (mobiliário, hardware e software)	3.500€
- Comunicações (telemóvel)	200€
- Seguros do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano	80€
- Conservação do Imobilizado directamente afecto a cada recurso humano	150€
- Livros Técnicos	150€
- Material de Escritório	50€
- Comunicações (telefone fixo)	150€
Total de Custos por Recurso Humano	7.080€
Total de Custos mensais dos Recursos Humanos	28.320€

- Recursos Materiais: corresponde ao diverso imobilizado que é utilizado pelos vários recursos humanos que constituem a unidade, nas actividades realizadas. Os seus custos mensais são os seguintes:

Rubrica de Custos	Valor
- Amortizações do Imobilizado utilizado pelos diversos recursos humanos (mobiliário, fax, central telefónica, fotocopiadora e impressora)	3.500€
- Conservação do Imobilizado	350€
- Seguros do Imobilizado	250€
Total de Custos mensais relativos ao imobilizado	4.100€

- Custos mensais directos das actividades de negociação, compras, produção e assistência:

Rubrica de Custos	Negociação	Compras	Produção	Assistência
- CMVMC	-	2.000€		
- Despesas de Representação	250€	-	-	-
- Deslocações e Estadas	250€	-	200€	200€
- Combustíveis	200€	-	100€	200€
- Impostos	50€	-	-	-
Total de Custos directos mensais	750€	2.000€	300€	400€

- Custos gerais mensais da unidade:

Rubrica de Custos	Valor
- Electricidade	60€
- Material de escritório	340€
Total de Custos gerais mensais	400€

Fase – Identificação das Actividades:

Basicamente, a Unidade Estratégica de Negócio - Norte, executa as seguintes actividades:

- Negociação;
- Compras de Recursos;
- Produção;
- Assistência Técnica.

Fase – Atribuição dos elementos de custo às actividades:

Durante o mês de Março, a Unidade de Negócio - Norte teve o seguinte empenhamento nas várias actividades realizadas:

- Horas de trabalho diário: 8 horas;
- Número de dias úteis no mês de Março: 22 dias;
- Número total de horas de trabalho diário: 8 horas * 4 pessoas = 32 horas;
- Número total de horas de trabalho mensal: 32 horas * 22 dias = 704 horas.

Estas 704 horas, foram consumidas pelas actividades, da seguinte forma:

Actividades	Horas
- Negociação	150
- Compras	50
- Produção	300
- Assistência Técnica	204
Total de Horas de empenhamento	704

Para apurarmos os custos das actividades, vamos fazer a atribuição segundo as horas de trabalho. De seguida, apresentamos os custos unitários por hora a atribuir a cada actividade:

- Custo unitário de hora de trabalho dos Recursos Humanos: $28.320€ / 704 \text{ horas} = 40,23€$;
- Custo unitário de hora de trabalho dos custos indirectos (imobilizado + custos mensais): $(4.100€ + 400€) / 704 \text{ horas} = 6,39€$.

Actividade	Custos Directos	Custos Indirectos de RH	Outros Custos Indirectos	Total de Custos
- Negociação	750€	6.034€	959€	7.743€
- Compras	2.000€	2.011€	320€	4.331€
- Produção	300€	12.069€	1.917€	14.286€
- Assistência Técnica	400€	8.206€	1.304€	9.910€
Total de Custos	3.450€	28.320€	4.500€	36.270€

Fase – Identificação dos geradores de custos e Definição das unidades de medidas:

Os geradores de custo, de cada actividade são respectivamente:

Actividades	Geradores de Custo	Unidade de Medida
- Negociação	- Contratos com Clientes	- N° de contratos realizados
- Compras	- Compras	- N° de encomendas
- Produção	- Projectos	- N° de Projectos em curso
- Assistência Técnica	- Contactos com Clientes	- N° de requisições de Serviços

De acordo com as horas de empenhamento em cada actividade, obtiveram-se os seguintes outputs:

Actividades	Unidade de Medida	Quantidades
- Negociação	- N° de contratos realizados	15
- Compras	- N° de encomendas	10
- Produção	- N° de Projectos em curso	6
- Assistência Técnica	- N° de requisições de Serviços	8

Fase – Agregação das actividades com geradores de custos comuns:

As actividades previstas na UEN - Norte, são idênticas às das restantes unidades da empresa. Como tal, os geradores de custos são comuns. Assim, se quisermos saber o custo global dessas actividades, bastará fazer a agregação dos valores relativos a todas as unidades. Desse modo, passamos a ter em simultâneo, centros de responsabilidades e centros de actividades. No entanto, o nosso objectivo é identificar a situação específica da UEN - Norte e por isso, não iremos fazer qualquer consolidação de valores.

Fase - Formação do custo unitário do gerador:

Actividades	Quantidades	Custos	Custo Unitário
- Negociação	15	7.743€	516,2€
- Compras	10	4.331€	433,1€
- Produção	6	14.286€	2.381€
- Assistência Técnica	8	9.910€	1.238,75€

Fase - Atribuição do custo da actividade ao objecto de custo:

De acordo com os dados da unidade, sabe-se que prestou a seguinte quantidade de serviços aos Sectores de Actividade Banca e Seguros e “Software Houses”:

Actividades	Banca e Seguros	“Software Houses”	Quantidades totais
- Negociação	9	6	15
- Compras	4	6	10
- Produção	3	3	6
- Assistência Técnica	3	5	8

Sabendo os Custos Unitários dos geradores de custos, podemos determinar o custo a atribuir a cada sector:

Actividades	Banca e Seguros	“Software Houses”	Custos totais
- Negociação	4.645,8€	3.097,2€	7.743€
- Compras	1.732,4€	2.598,6€	4.331€
- Produção	7.143€	7.143€	14.286€
- Assistência Técnica	3.716,2€	6.193,8€	9.910€
Total de Custos	17.237,4€	19.032,6€	36.270€

Para além dos dados já referidos, a contabilidade também nos permitia saber a actividade da unidade por tipo de projectos desenvolvidos:

Actividades	Ferramentas TI	“Outsourcing”	Quantidades totais
- Negociação	7	8	15
- Compras	5	5	10
- Produção	2	4	6
- Assistência Técnica	4	4	8

Deste modo, é igualmente possível conhecer o custo associado a cada tipo de projecto:

Actividades	Ferramentas TI	“Outsourcing”	Custos totais
- Negociação	3.613,4€	4.129,6€	7.743€
- Compras	2.165,5€	2.165,5€	4.331€
- Produção	4.762€	9.524€	14.286€
- Assistência Técnica	4.955€	4.955€	9.910€
Total de Custos	15.495,9€	20.774,1€	36.270€

Conclusões da Aplicação do CBA à Unidade de Negócio - Norte:

- São os serviços de produção e assistência técnica que consomem mais recursos e geram mais custos;
- Comparando os custos com os “outputs” gerados, verificamos que os custos unitários dos serviços de produção e de assistência técnica são bastante superiores aos restantes;
- O maior número de serviços é prestado ao sector de actividade “Software Houses” e aos Projectos de “Outsourcing”, não sendo de estranhar que a maior fatia de custos incida sobre essas rubricas;
- Conhecendo os custos de cada tipo de sector de actividade e de cada tipo de projecto desenvolvido, a unidade tem maior capacidade de decisão nos trabalhos a aceitar porque, sabe antecipadamente o nível de recursos e de custos necessários para a sua realização;
- Conhecendo os “outputs” da sua actividade, a unidade também pode melhorar a sua performance através da comparação periódica de “inputs” e “outputs”, analisando a sua produtividade.

6. Conclusão

Julgamos, que com os exemplos apresentados, ficam evidenciadas várias vantagens inerentes à aplicação do CBA, nomeadamente:

- Observação da forma como os recursos são utilizados permitindo aos gestores verificar as actividades com maior volume de investimento associado;
- Identificação dos custos unitários das actividades desenvolvidas tornando mais fácil, o planeamento e o processo de decisão em virtude, de dar a possibilidade de antecipadamente conhecer-se a rendibilidade associada a cada tipo de projecto a executar;
- Minimização da repartição de custos através de bases de imputação, visto que, permite atribuir custos indirectos aos segmentos considerando a respectiva utilização de cada

actividade (Caiado, 2002). E porque, as decisões da gestão se reflectem nas actividades, o CBA permite em simultâneo, avaliar essas decisões e actuar sobre elas;

- Maior confiança no Sistema de Controlo de Gestão porque, os gestores compreendem melhor os valores dos serviços auxiliares imputados a cada Centro de Responsabilidade;
- Maior motivação dos gestores no processo de decisão dos Preços de Transferência Interna pois, através do CBA fica visível o custo unitário dos serviços a prestar, tornando mais fácil a negociação entre diferentes Centros de Responsabilidade;
- Maior coesão organizacional, devido ao envolvimento de todos na eficiência de processos porque, a identificação dos geradores de custos das diversas actividades facilita a tomada de decisão sobre processos e técnicas de trabalho.

Porém, também fica visível que a aplicação do CBA exige uma elevada disciplina organizacional, isto é, para que se obtenham os dados necessários, é essencial que sejam estabelecidos procedimentos administrativos que garantam o registo atempado e correcto da informação.

Para além disso, afim de evitar erros e omissões, o esforço dos colaboradores deve ser minimizado. Como tal, é igualmente importante o investimento em tecnologias de informação e em recursos humanos qualificados, o que poderá tornar o processo de implementação do CBA mais oneroso.

No entanto, salientamos que o CBA favorece mais a gestão do custo, do que constitui uma ferramenta ou técnica de cálculo de custos, levando o gestor a concentrar a sua atenção na gestão das actividades desenvolvidas.

Referências

BRIMSON, James; ANTOS, John (1994); *Activity – Based Management – for Service Industries, Government Entities and Nonprofit Organizations*; John Willey & Sons, Inc.

CAIADO, António Pires (2002); *Contabilidade de Gestão*; 2ª edição; Áreas Editora.

CHASE, Richard; AQUILANO, Nicholas(1997); *Gestão da Produção e das Operações – Perspectiva do Ciclo de Vida*; Monitor.

JORDAN, Hughes; NEVES, João Carvalho; RODRIGUES, José Azevedo (2002); *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*; 4ª edição; Áreas Editora.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane (2002); *Management Information Systems*; 7ª edição; Prentice-Hall, Inc.

MORENO, Carmona (1993); *Cambio Tecnológico y Contabilidad de Gestion*.

PORTER, Michael (1985); *Competitive Advantage*; The Free Press.

RODRIGUES, José Azevedo (1992); *Custeio Baseado na Actividade*; Revista Portuguesa de Gestão.

SIMON, Maria Cristina Camaleno (1997); *Deficiências e Imperfections del Modelo ABC*; Técnica Contable – La Revista del Profissional de la Contabilidad.