

# **PROJETO CONCEITUAL DO SISTEMA DE CUSTOS ABC: ANÁLISE E DECISÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

**Emílio Magalhães Penha**

**Carlos José de Andrade Lira**

## **Resumo:**

*Apresenta-se neste trabalho um estudo de caso da elaboração do projeto conceitual para implementação do sistema de custeio baseado em atividades, ou Sistema ABC, na empresa fictícia X Tecnologia Bancária S/A, que atua no setor de serviços bancários. Não obstante a proficiência dos autores, escolheu-se este tema dada a carência de produção teórica sobre custos neste ramo específico da economia, ou seja o setor bancário. Não pretendem os autores se aterem na especificidade do Sistema de Custos ABC, mas sim o de tratar da análise da problemática e dos motivos que levaram a escolha da metodologia de custeio baseado em atividades na organização citada acima.*

## **Palavras-chave:**

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

## **PROJETO CONCEITUAL DO SISTEMA DE CUSTOS ABC: ANÁLISE E DECISÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Emílio Magalhães Penha

Graduando em Administração pela Universidade de Brasília - UnB

Carlos José de Andrade Lira

Pós Graduado em Engenharia Financeira (UNICAP), Administração Financeira (FESP) e Análise de Sistemas (ITECI)

SQN 404, Bl. "O" aptº 201. CEP – 70845-150. Brasília-DF

emiliomp@hotmail.com

### **RESUMO**

*Apresenta-se neste trabalho um estudo de caso da elaboração do projeto conceitual para implementação do sistema de custeio baseado em atividades, ou Sistema ABC, na empresa fictícia X Tecnologia Bancária S/A, que atua no setor de serviços bancários. Não obstante a proficiência dos autores, escolheu-se este tema dada a carência de produção teórica sobre custos neste ramo específico da economia, ou seja o setor bancário. Não pretendem os autores se aterem na especificidade do Sistema de Custos ABC, mas sim o de tratar da análise da problemática e dos motivos que levaram a escolha da metodologia de custeio baseado em atividades na organização citada acima.*

Área temática: Custo de Serviços

## **PROJETO CONCEITUAL DO SISTEMA DE CUSTOS ABC: ANÁLISE E DECISÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

### **Introdução**

A complexidade do ambiente ao qual se inserem as organizações modernas provoca uma demanda crescente por informações cada vez mais acuradas para a tomada de decisão. Pode-se afirmar que o embasamento para grande parte dos conjuntos de sistemas voltados para a decisão empresarial passa pelo Sistema de Custos da organização. Dada essa importância, esses sistemas tornaram-se complexos, afim de proporcionar informações eficazes e mais próximas possível dos fatos. Deste modo, a implementação de Sistemas de Custos complexos, tal como o sistema *ABC (Activity Based Costing)*, demanda um projeto conceitual bem estudado, antes de se proceder a modelagem e a execução do projeto de implementação propriamente dito, devendo-se considerar as características próprias de cada empresa.

Tendo isso em vista, apresenta-se neste trabalho um estudo de caso da elaboração do projeto conceitual para implementação do sistema de custeio baseado em atividades, ou Sistema *ABC*, na empresa fictícia *X Tecnologia Bancária S/A*, que atua no setor de serviços bancários. Não obstante a proficiência dos autores, escolheu-se este tema dada a carência de produção teórica sobre custos neste ramo específico da economia, ou seja o setor bancário. Não pretendem os autores se aterem na especificidade do Sistema de Custos *ABC*, mas sim o de tratar da análise da problemática e dos motivos que levaram a escolha da metodologia de custeio baseado em atividades na organização citada acima.

### **Caracterização da Organização**

O objetivo principal da *X Tecnologia Bancária S/A* é desenvolver projetos na área de produtos e serviços com tecnologia bancária. Suas finalidades são: favorecer a modernização e a competitividade dos bancos, desenvolver, implantar, controlar, reciclar e divulgar produtos e serviços bancários.

Em termos de estrutura, a *X Tecnologia Bancária S/A*, está dividida em três Unidades de Negócio, que gerenciam as atividades fim; e em Unidades de Apoio, que dão o suporte administrativo para a empresa. A Unidade de Negócio de Serviço Bancários, possui ainda filiais pelo Brasil, denominadas Escritórios Regionais.

### **Problemática**

A demanda por um Sistema de Custos Gerencial, reside principalmente na necessidade de informações gerenciais para tomada de decisão da empresa como um todo. E no caso da *X Tecnologia Bancária S/A*, grande parte dessas informações passam pela necessidade de informações sobre custos.

Nas Unidades de Negócio, a falta de um sistema de custeio gerencial reflete na deficiência de vários processos, tais como: análise de preços para os produtos e

serviços, monitoramento da rentabilidade da carteira de clientes e do portfólio de produtos e serviços, transferência dos custos de *overhead* das Unidades de Negócio para seus produtos e serviços, e avaliação financeira de desempenho operacional das unidades e sub-unidades.

Com relação às Unidades de Apoio, a deficiência nas informações sobre custos refletem principalmente na ausência de um método de: absorção de custos entre as Unidades de Apoio, pois a maioria destas, além de prestar serviços para as Unidades de Negócio prestam serviços umas para as outras. Disso decorrem distorções e arbitrariedades na transferência destes custos administrativos para as Unidades de Negócio.

Mais especificamente na Gerência de Controle, informações sobre custos refletem na ineficácia das análises financeiras de contratos, da elaboração e acompanhamento do orçamento anual no que diz respeito aos custos e grau de demanda, e na própria atividade de controladoria como um todo.

Por último, um sintoma existente na empresa, que tem como causa principal a falta de um sistema de custos, é o conflito gerado a respeito da absorção de custos indiretos pelas Unidades de Negócio, tanto pelo volume desses custos quanto pela falta de consenso dos critérios utilizados.

## Situação atual

### Referencial teórico<sup>1</sup>

Segundo Kaplan(1998), os sistemas de custos assim se classificam.

Aspectos dos sistemas	Sistemas de Estágio I <i>Falhos</i>	Sistemas de Estágio II <i>Voltados para a geração de relatórios financeiros</i>	Sistemas de Estágio III <i>Especializados</i>	Sistemas de Estágio IV <i>Integrados</i>
<b>Qualidade dos dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Muitos erros</li> <li>◆ Grandes variações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sem surpresas</li> <li>◆ Cumpre os padrões de auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bancos de dados compartilhados</li> <li>◆ Sistemas independentes</li> <li>◆ Vínculos informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bancos de dados e sistemas totalmente integrados</li> </ul>
<b>Relatórios financeiros externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Adequados às necessidades de geração de relatórios financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sistema de Estágio II mantido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sistemas de relatórios financeiros</li> </ul>
<b>Gastos com produto/cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Imprecisos</li> <li>◆ Custos e lucros ocultos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vários sistemas ABC independentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sistemas ABM integrados</li> </ul>
<b>Controle operacional e estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Feedback limitado</li> <li>◆ Feedback desatualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vários sistemas independentes de avaliação do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sistemas de avaliação do desempenho estratégico e operacional</li> </ul>

Fonte: COOPER, Robin. KAPLAN, Robert S. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, p.23.

Os Sistemas de Estágio I são encontrados em empresas pouco estruturadas, onde os procedimentos e consolidações contábeis são inadequadas não existindo um controle interno das transações. Esses sistemas são falhos tanto para geração de relatórios financeiros com o objetivos legais, quanto para gerar relatórios gerenciais.

Já os Sistemas de Estágio II existem em empresas já com uma estrutura formada, onde os controles, os procedimentos contábeis e as consolidações são executadas de modo consistente. O objetivo principal desse sistema é o de atender a exigências legais gerando os relatórios financeiros necessários. Utilizam critérios de custeios tradicionais para alocação de custos indiretos às unidades produtivas. Em sua implantação criam toda uma estrutura de banco de dados na empresa. No entanto, esses sistemas são falhos no que diz respeito a informações gerenciais, não consistindo em uma ferramenta adequada para a tomada de decisão.

Os Sistemas de Estágio III por sua vez, não tem como objetivo gerar relatórios para atender a exigências legais, mas sim gerar informações gerenciais. Para isso ele se apoia nos Sistemas de Estágio II, trabalhando as informações contidas nos bancos de

<sup>1</sup> COOPER, Robin. KAPLAN, Robert S. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

dados deste último. Deste modo, para se implementar o Sistema de Estágio III não é necessário abandonar o de Estágio II, pelo contrário, este irá servir de base para as informações gerenciais que novo irá possibilitar. Os sistemas de custeio de Estágio III devem ser mas apurados do que os tradicionais, procurando refletir a realidade das operações da empresa. A estratégia de implementação dos Sistemas de Estágio III, é o desenvolvimentos de subsistemas informais interdependentes, que criam vínculos com o Sistema de Estágio II oficial, gerando relatórios para tomada de decisão.

Já os Sistemas de estágio IV são capazes de, além de fornecer relatórios para atender a objetivos legais, fornecer informações gerenciais para a tomada de decisão. Para isso torna-se necessário desenvolver um novo sistema, abandonando o de Estágio II e até mesmo o de Estágio III. Os Sistemas de Estágio IV são capazes de integrar as diversas áreas da empresa, necessitando de uma reformulação de todos os processos das áreas que abrange. É um sistema complexo, e sua implementação requer uma maturidade da empresa no que diz respeito a gestão, processos e a informações gerenciais. Kaplan(1998) recomenda que antes da empresa passar para os Sistemas de Estágio IV, deve ter uma grande experiência nos Sistemas de Estágio III.

### ***O Sistema de custos atual***

De acordo com o parágrafo anterior, pode-se afirmar que o atual sistema de custos da *X Tecnologia Bancária S/A* que é o sistema de contabilidade, se enquadra no Sistema de Estágio II.

Esse Sistema foi implementado por uma empresa especializada sediada em Porto Alegre e funciona oficialmente desde janeiro de 1997, sendo que de outubro a dezembro de 1996 passou por um período de testes. Entretanto, mesmo antes desse período já existia um sistema de contabilidade para suprir as exigências legais.

O objetivo do novo sistema de contabilidade seria o de modernizar o anterior, que havia se tornado obsoleto, e além disso oferecer informações gerenciais.

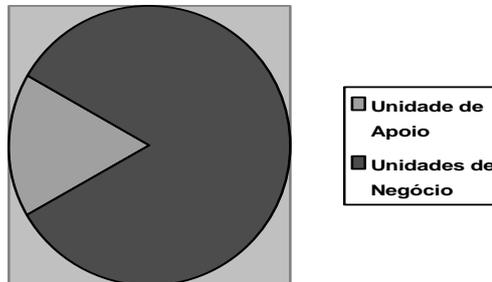
Com relação ao primeiro objetivo, este foi atendido, ou seja, substituiu o sistema anterior proporcionando alguns facilitadores para que fosse possível gerar relatórios financeiros para fins legais. Mesmo que para isso fosse imprescindível a utilização de ferramentas externas ao sistema.

Com relação ao segundo objetivo, este não foi atendido. Apesar de ter sido estruturado para fornecer informações gerenciais, isso não ocorreu de modo satisfatório. A causa principal desse fato foi uma limitação técnica com relação ao Banco de Dados. Além disso, pode-se dizer que não ocorreram mudanças nos processos, necessárias para que esse sistema funcionasse do modo como foi concebido primordialmente.

Entretanto, ao se considerar a hipótese dos processos terem sido modificados e da inexistência da barreira técnica, mesmo assim as informações gerenciais geradas não seriam apropriadas para a tomada de decisão. A base dessa constatação reside na metodologia que serviu de base para a construção do sistema atual, que nada mais é que a metodologia de custeio tradicional.

São várias as linhas teóricas que abordam a inadequação dos sistema de custeio tradicional nas organizações modernas<sup>2</sup>, ainda mais em empresas do ramo de serviços. O argumento principal é o aumento da importância dos custos de *overhead* nas empresas de serviços, tornando necessários critérios de custeio mais apurados.

No caso da *X Tecnologia Bancária S/A*, sob a ótica da empresa como um todo, verifica-se, segundo relatório das despesas realizadas no ano de 1998, que os custos indiretos representam cerca 20% dos custos diretos, o que representa perto de R\$15.000.000,00. Tantos em termos relativos quanto em termos absolutos fica clara a relevância que os custos indiretos têm para a empresa. Esse percentual aumentaria ainda mais, se fossem levadas em consideração os custos relativos as atividades de *staff* das próprias Unidades de Negócio.



O principal problema do sistema atual, neste aspecto, reside em não possuir uma ferramenta intrínseca ao sistema, responsável por transferir os custos indiretos para os produtos e serviços da *X Tecnologia Bancária S/A*, sequer na metodologia de custeio tradicional. Devido a isso, fica quase que comprometida a utilização desse sistema para fins de tomada de decisão.

Uma outro fator pode ser verificado tomando-se o exemplo dos Escritórios Regionais, onde os custos seriam diretos sob a ótica da empresa como um todo. O sistema estruturou-os dividindo-os em centros de custos de acordo com os serviços prestados, e um centro de custo administrativo. Tem-se portanto os centros de custos: Administração, Compensação, Entrada de Dados, Microfilmagem, Serviços Externos, Arrecadação e Retaguarda.

O primeiro ponto negativo seria um corolário do que foi exposto no penúltimo parágrafo, nesse caso, não existe uma ferramenta responsável pelo rateio do centro de custo da Administração para os centros de custos dos serviços.

Outra deficiência é que, apesar dos centros de custos terem sido corretamente estruturados para receber os custos diretos de cada serviço, na prática isso não ocorre. Existem duas hipóteses para esse fato:

- a) Na implantação do sistema não houve uma mudança no processos para que as despesas dos Escritórios Regionais fossem corretamente lançadas;
- b) A forma como os serviços são executados não permite um clara definição da origem das despesas, impossibilitado a correta classificação destas com relação.
- c) Existência de alguma limitação técnica com relação desempenho das consultas nos bancos de dados.

Qualquer que seja a hipótese corroborada, nota-se que fica comprometida a utilização do sistema atual para informações gerenciais.

<sup>2</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *ABC: Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Atlas, 1994

Não obstante o acima exposto, esse sistema é muito útil e demonstra ser uma boa ferramenta sob a ótica dos registros contábeis, vindo a consistir em bom instrumento para gerar relatórios financeiros para fins legais, tornando possível a utilização dos bancos de dados por ele gerados.

Um outro ponto a ser considerado, que talvez seja causado por uma falha na classificação contábil, é a inconsistência apresentada por algumas contas analíticas. Como exemplo, existem casos em que contas de despesas, tal como Energia Elétrica, apresentam resultados positivos em determinados meses, ou seja, como se fossem uma receita. Isso é causado por estornos ou reversões de valores, que são lançados na própria conta, causando distorções nas análises gerenciais.

## **Objetivos**

De acordo com o que foi exposto, os objetivos principais desse projeto são o de desenvolver um Sistema de Custos Gerencial que leve em consideração a complexidade e as peculiaridades da *X Tecnologia Bancária S/A*. Portanto o projeto deverá ter como premissas:

1. Estabelecer um método de transferência de custos entre as Unidades de Apoio, antes de serem distribuídos para as Unidades de Negócio;
2. Estabelecer critérios mais racionais para a distribuição dos custos das Unidades de Apoio para as Unidades de Negócio;
3. Estabelecer critérios racionais de transferência dos custos de *Overhead* das próprias Unidades de Negócio para seus produtos e serviços;
4. Fornecer informação sobre custos por produto, por serviço, por praça, por cliente, e por contrato.

## **Metodologia**

### ***Base teórica***

Em *Workshop* promovido pelos autores, foram analisados e discutidos pelos técnicos da *X Tecnologia Bancária S/A* os aspectos apontados nos capítulos anteriores.

Após isso decidiu-se que a metodologia que será utilizada para o desenvolvimento do Sistema de Custos Gerencial da *X Tecnologia Bancária S/A*, será o método de Custeio Baseado em Atividades, ou método *ABC*.

O Sistema de apuração de custo *ABC* – Activity Based Costing - foi idealizado pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper da Harvard Business School – Estados Unidos da América - no início dos anos 80 e logo contou com uma rápida adesão de grandes empresas de consultorias, que implementaram com sucesso a metodologia *ABC* em empresas tais como a : CATERPILLAR; HEWLETT PACKARD; UNION PACIFIC entre outras.

A essência do método ABC é apurar os custos com base nas mais diversas atividades desenvolvidas pela empresa segundo o triedro: **Recursos; Atividades e Objetos de Custos**. O método considera, em primeiro lugar, que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa são as legítimas demandantes dos mais variados recursos utilizados. Por último, os objetos de custos – produtos, serviços, clientes, e contratos – são quem consomem as atividades na condição de terminal de apuração de custos. A passagem dos gastos entre os três citados itens: Recursos, Atividades e Objetos de Custos ocorre através do “cost drivers” – geradores ou direcionadores de custos, outra particularidade bastante significativa do ABC. Esta última característica atenuou muito o arbítrio implícito nos muitas vezes, injustos e inexplicáveis rateios de custos e despesas, tão necessários às transferências de gastos dentro da empresa.

Na atualidade, a nível internacional, o ABC vem tendo uma larga utilização nos mais variados segmentos empresariais, devidamente respaldado pela grande evolução técnica em termos de desenvolvimento e aperfeiçoamento ao longo dos últimos anos. Diversos consultores, docentes, pesquisadores universitários, desenvolvedores de software e estudiosos diversos, incluindo os seus próprios idealizadores: Kaplan e Cooper vêm estudando e aperfeiçoando o ABC. Uma demonstração recente da evolução do método foi o lançamento do livro “Cost and Effect” por Kaplan e Cooper em 1998, no qual os autores reescrevem toda teoria ABC incluindo novidades tais como: dicionário de atividades e processos além de uma vasta abordagem sobre o custo da capacidade de recursos e atividades.

A realidade é que o uso dos tradicionais métodos: “absorção”; e “custeio direto” estão cada vez mais escassos e limitados nas empresas que apresentam algumas complexidades nos seus processos operacionais. Apenas empresas de baixo grau de complexidade operacional e de processo ainda se sentem confortáveis em custear os seus produtos através dos métodos “Absorção e Custeio Direto”. Existe ainda, em paralelo, uma outra corrente, também considerada moderna, que é a metodologia fundamentada na “Teoria das Restrições – TOC ” que foi desenvolvida nos meados da década de 80, pelo consultor americano Eliyahu M. Goldratt que, entretanto, conflita muito com o método ABC. A TOC considera que a despesa operacional é fixa no médio prazo, o que causa alguns grandes conflitos com relação ao método ABC. Este último considera que as despesas operacionais são variáveis no curto prazo em decorrência das constantes complexidades e mutações do processo operacional que a empresa é obrigada a implementar para atender as exigências dos seus clientes.

Resumindo, vários são os fatores verificados na empresa que conduzem a adoção do sistema ABC<sup>3</sup>, os principais são:

- Participação relevante dos custos indiretos nos custos totais da empresa;
- Portfólio altamente diversificado de produtos e serviços;
- Elevada complexidade dos produtos e serviços oferecidos;

---

<sup>3</sup> COOPER, Robin. KAPLAN, Robert S. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998. pp. 114-122.

- Ocorrência de produtos e serviços diferenciados por clientes;
- Elevada relevância das atividades de apoio aos produtos e serviços.

A implementação do Sistema será feita primeiramente na Unidade de Negócio de Serviços Bancários, e após isso, o método será aplicado nas demais. Tendo isso em vista, a execução do projeto será dividida em três fases principais:

1ª fase: Distribuição dos custos entre as Unidades de Apoio – esta fase está relacionada com a premissa 1 tratada nos Objetivos. Será responsável por estabelecer critérios racionais de distribuição dos custos entre as Unidades de Apoio através do método ABC. Parte-se do pressuposto que tais Unidades (materializadas através de suas atividades e sub atividades) além de prestarem serviço para as Unidades de Negócio, prestam serviços umas para as outras.

O problema clássico que ocorre ao se distribuir custos indiretos entre centros de custos de apoio, o da alocação reflexiva<sup>4</sup> ou *looping*, será tratado de acordo com modelo desenvolvido no *Workshop* citado no início do capítulo Metodologia, baseado na sugestão de Gantzel (1996)<sup>5</sup>, que divide cada centro de custo em dois: um para as atividades que consomem recursos e outro para as atividades que consomem outras atividades. Ver modelo no Anexo I, página 11.

2ª fase: Distribuição dos custos das Unidades de Apoio para as Unidades de Negócio – esta fase está relacionada com a premissa 2 tratada na parte Objetivos. Cuidará da transferência dos custos apurados nas Unidades de Apoio para as Unidades de Negócio como um todo, já procurando transferir esses custos indiretos para os centros de custos específicos que os absorvem, de acordo com o método ABC.

3ª fase: Distribuição dos custos transferidos para a Unidade de Negócios de Serviços Bancários, para seus produtos e serviços – esta fase está relacionada com a premissa 3 e 4 tratada na Parte Três. Sua função é alocar os custos transferidos para os centros de custos da Unidade de Negócio de Serviços Bancários, aos seus produtos e serviços, tornando possível as análises por praça, por produto e serviço e por cliente.

## Conclusão

Este estudo de caso procurou mostrar como se deu o processo de análise e decisão por uma metodologia de custeio específica, em uma empresa do setor de serviços bancários. Objetivou-se demonstrar como consequência, a importância do planejamento e da análise, apoiados em uma base conceitual forte, para a implementação mais eficaz de um Sistema de Custeio, mais precisamente o *Activity Based Costing*, ou ABC.

---

<sup>4</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>5</sup> ALORA, Valério. GANTZEL, Gerson L. ZANI, Maria C. *O método de custeio ABC – revolução ou modismo?*. III Congresso Brasileiro da Gestão Estratégica de Custos. 1996. Anais. p. 615.

## **Bibliografia**

*III Congresso Brasileiro da Gestão Estratégica de Custos. Curitiba: 1996: Anais.*

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

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística.* São Paulo: Atlas, 1993.

HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

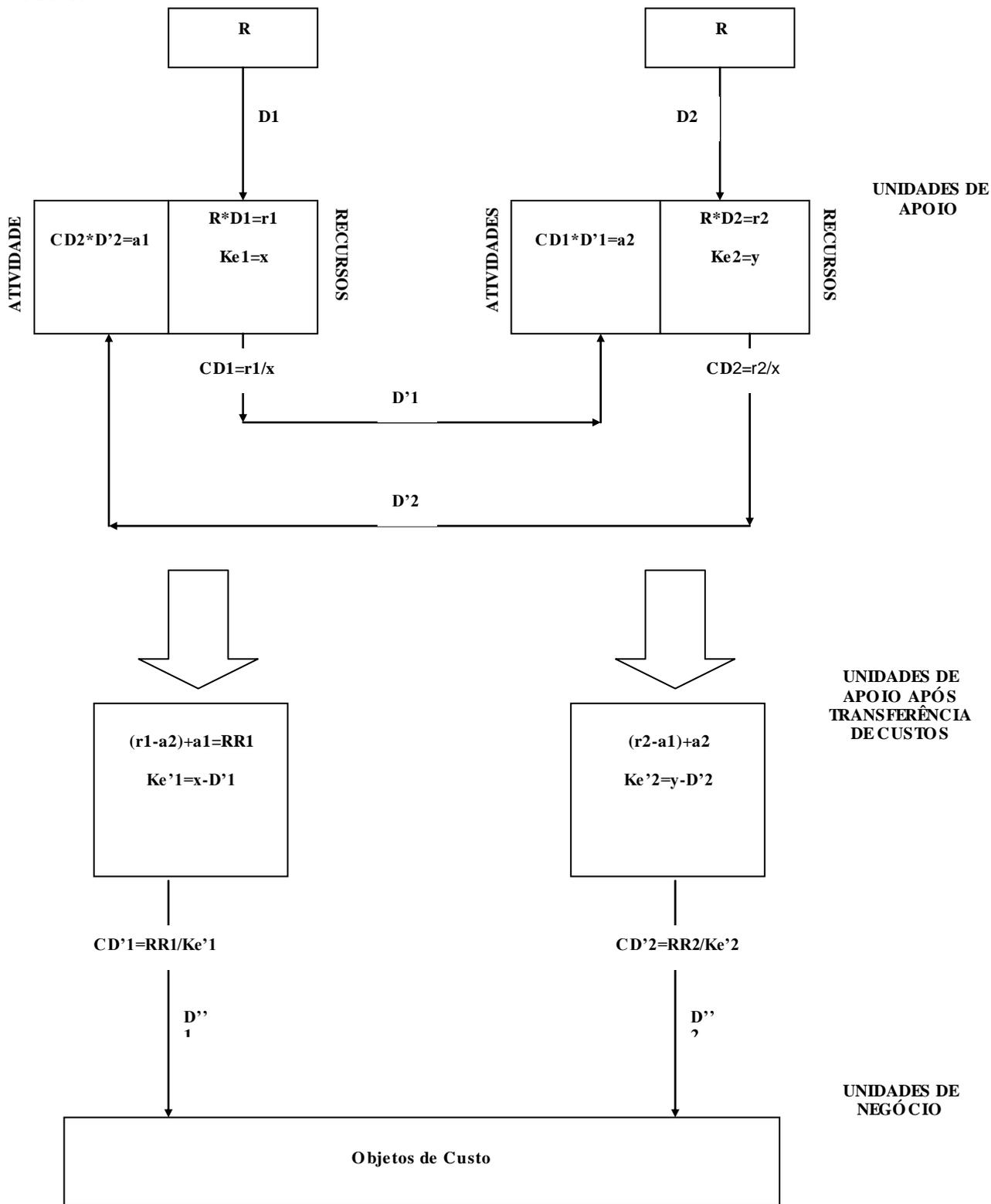
JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. *Contabilidade Gerencial.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos.* São Paulo: Atlas, 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. *ABC: Custeio Baseado em Atividades.* São Paulo: Atlas, 1994.

**Anexo I**



Legenda:

- R = Recursos unitários;
- D = Quantidade demandada de recursos pelas unidades de apoio;
- D' = Quantidade demanda de atividades das unidades de apoio entre si;
- D'' = Quantidade demandada de atividades das unidades de apoio pelos objetos de custo
- r = Quantidade total de recursos absorvidos pela unidade de apoio
- Ke = Capacidade efetiva<sup>6</sup>
- CD = Taxa de *Cost-Driver*
- a1 = Quantidade de recursos transferidos entre unidades de apoio apurados por atividades.
- RR = Quantidade total de recursos absorvidos pela unidade de apoio após transferência dos custos entre si.

O diagrama acima ilustra, de uma maneira simplificada, o método que se pretende utilizar para transferência dos custos entre as Unidades de Apoio de modo a se evitar o efeito dos custos reflexivos<sup>7</sup> ou *looping*, de acordo com sugestão de Gentzel(1996)<sup>8</sup>.

Primeiramente, deve-se fazer a divisão conceitual de cada unidade de apoio em 2 sub-unidades, uma para absorver recursos de uma forma direta, e outras para absorver recursos através de atividades de outras unidades de apoio, ou seja, para absorver atividades.

Após isso, mede-se a capacidade efetiva (Ke) da sub-unidade e a quantidade de recursos que absorve (r) de acordo com sua demanda (D). Define-se então a Primeira Taxa do *Cost-Driver* de 1º estágio (CD).

A seguir, quantifica-se as demandas das unidades de apoio por serviços de outras unidades de apoio (D') e multiplica-se D' por CD, para então determinar a quantidade de recursos que cada unidade de apoio transfere entre si.

No próximo passo, ajusta-se na sub-unidade de Recursos a quantidade de recursos que restou (r-a), e a nova capacidade efetiva (Ke') após a transferência dos custos entre as unidades de apoio.

Apura-se, após isso, a quantidade de Recursos Resultante (RR) e dividindo-se pela nova capacidade efetiva (Ke'), obtém-se a Segunda Taxa de *Cost-Driver* de 1º estágio que.

Finalmente transferem-se os custos para os Objetos de Custo de acordo com suas demandas pela atividades de apoio (D'').

---

<sup>6</sup> COOPER, Robin. KAPLAN, Robert S. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998. P. 127.

<sup>7</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>8</sup> ALORA, Valério. GANTZEL, Gerson L. ZANI, Maria C. *O método de custeio ABC – revolução ou modismo?*. III Congresso Brasileiro da Gestão Estratégica de Custos. 1996. Anais. p. 615.vvv