



XVIII Congresso Internacional de Custos
XXX Congresso Brasileiro de Custos

15 a 17 de novembro de 2023
Natal / RN / Brasil



CASO: CUSTEIO EQUILIBRADO NA FIA BUSINESS SCHOOL

Lina Eiko Nakata (FIA) - linankt@yahoo.com

Edileusa Godói de Sousa (UFU-FAGEN) - edileusagodoi@gmail.com

Resumo:

A forma de custeio de uma organização sem fins lucrativos é fundamental para o equilíbrio financeiro e seu desempenho. Este estudo de caso tem o objetivo de investigar como o desenho do sistema de gestão estratégica de custos na FIA Business School promoveu um custeio mais equilibrado, considerando os fatores estratégicos do negócio. O processo de mudança foi planejado e elaborado em vários meses, e sua execução se mostrou efetiva para evitar possíveis distorções na gestão de custos da organização.

Palavras-chave: *Organização sem fins lucrativos. Custeio equilibrado. Gestão estratégica de custos.*

Área temática: *Casos Empresariais*

CASO: CUSTEIO EQUILIBRADO NA FIA BUSINESS SCHOOL

Resumo

A forma de custeio de uma organização sem fins lucrativos é fundamental para o equilíbrio financeiro e seu desempenho. Este estudo de caso tem o objetivo de investigar como o desenho do sistema de gestão estratégica de custos na FIA Business School promoveu um custeio mais equilibrado, considerando os fatores estratégicos do negócio. O processo de mudança foi planejado e elaborado em vários meses, e sua execução se mostrou efetiva para evitar possíveis distorções na gestão de custos da organização.

Palavras-chave: Organização sem fins lucrativos. Custeio equilibrado. Gestão estratégica de custos.

FIA Business School

- Localizada em São Paulo
- Ramo: educação executiva e consultoria
- Capital fechado, com 290 empregados
- Faturamento: R\$ 200 milhões/ano
- Mercado de atuação: nacional
- Fundação: 1980

Descrição da situação problema

- Condição anterior: custeio com percentual igual para todos os tipos de serviços, independentemente dos custos, que era bem distintos
- Disfunção no oferecimento de serviços: projetos de consultoria, educação executiva interna e educação executiva *in company*
- Margens muito diferentes que levavam à oferta inadequada de serviços

Linhas de produtos da FIA

- Cursos de MBA
- Cursos de pós-MBA
- Cursos de pós-graduação Lato Sensu
- Cursos de especialização
- Cursos de educação executiva *in company*
- Projetos de pesquisa
- Projetos de consultoria

Proposta de Solução

- Implantação do Custeio ABC
- Utilizando pessoal próprio e assessoria de consultor externo (10 pessoas da organização)
- Conduzida pela diretora financeira
- Investimento de 1.500 horas de trabalho
- Período total de 14 meses
- Utilizado o software de apoio ABCosting

Sistema de gestão estratégica de custos

- Análise do posicionamento estratégico da organização
- Análise da cadeia de valor
- Utilização de direcionadores de custo

Artefatos de gestão de custos

- Custeio baseado em atividades (ABC)
- Benchmarking
- Orçamento
- Simulações
- Relatórios gerados por BI (*business intelligence*)
- Gestão baseada em atividades (ABM)

Resultados alcançados

- Melhoria na alocação dos CFI (custos fixos indiretos)
- Melhoria nas ações de redução de custos
- Apoio dos gestores e das equipes para o novo custeio
- Planos de ação para redução do consumo de direcionadores de custos
- Possibilidade de reavaliação de preços de produtos
- Possibilidade de avaliação de continuidade de produtos

Resultados alcançados

- Melhoria na alocação dos CFI (custos fixos indiretos)
- Melhoria nas ações de redução de custos
- Apoio dos gestores e das equipes para o novo custeio
- Planos de ação para redução do consumo de direcionadores de custos
- Possibilidade de reavaliação de preços de produtos
- Possibilidade de avaliação de continuidade de produtos

Discussão

- Algumas dificuldades de compreensão sobre atividades, durante mapeamento, por meio de entrevistas
- Dificuldade de obtenção de valores de alguns direcionadores
- A sazonalidade da demanda dos serviços é um fator crítico
- Primeira versão da solução: um número excessivo de atividades
- Segunda versão da solução: algumas atividades agrupadas

Conclusão

- O objetivo era promover um custeio mais equilibrado, considerando os fatores estratégicos do negócio, e foi possível realizar uma cobrança com métodos variáveis (uso de m² do escritório, horas de sala de aula, % de overhead), gerando maior equidade nos custos
- A FIA avaliou como muito positiva a implantação do custeio ABC
- No entanto, o software adotado foi percebido como de uso difícil e pouco amigável
- A experiência pode ser replicada à medida que houver novas variáveis que influenciam nos custos (por exemplo, trabalho em home office, demandas dos clientes etc.)

Referências

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de Custos: Contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Hashimoto, F. O. (2009). *A influência dos fatores estratégicos no desenho do sistema de gestão de custos em entidades fundacionais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Rocha, W. (1999). *Contribuição ao Estudo de um Modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Shank, J., & Govindarajan V. (1995). *Gestão Estratégica de Custos: A nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

—15 a 17 de novembro de 2023—

Lina Eiko Nakata (FIA)
Edileusa Godói-de-Sousa (UFU)

✉ linankt@gmail.com

✉ edileusagodoi@ufu.br