O Custeio Abc Em Empresas de Serviços: Caracteristicas Observadas Na Implantação Em Uma Empresa do Setor

Luiz Guilherme Azevedo Mauad
Edson de Oliveira Pamplona

Resumo:

Este trabalho mostra os principais sistemas de custeio e enfoca o sistema de custeio ABC na área de serviços. Define e apresenta as principais características destas áreas e, em um caso pratico, identifica e compara, com a área de manufatura, as principais características observadas no processo de implantação do ABC em uma empresa de serviço. Além disto, pretende auxiliar, através das observações realizadas, as empresas que estejam implantando ou que pretendam implantar este sistema de custos.

Área temática: *A Mensuração de Custos no Setor de Serviços*

O CUSTEIO ABC EM EMPRESAS DE SERVIÇOS: CARACTERISTICAS OBSERVADAS NA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR

Área Temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços
TRABALHO 11.190

RESUMO: Este trabalho mostra os principais sistemas de custeio e enfoca o sistema de custeio ABC na área de serviços. Define e apresenta as principais características destas áreas e, em um caso pratico, identifica e compara, com a área de manufatura, as principais características observadas no processo de implantação do ABC em uma empresa de serviço. Além disto, pretende auxiliar, através das observações realizadas, as empresas que estejam implantando ou que pretendam implantar este sistema de custos.

PALAVRAS-CHAVES: ABC, Activity-Based Costing, Serviços

1. INTRODUÇÃO

O mundo evolui e a economia tem que acompanhar esta evolução. Num mercado cada vez mais globalizado, a concorrência passa a ter escala mundial e favorece a oferta de bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos. Melhorar a eficiência e reestruturar a empresa, voltando-a para eficácia, tornaram-se metas comuns no atual ambiente de negócios e, com isso, as informações de custos passaram a ser cada vez mais relevantes. Os sistemas de custos tradicionais já não são tão eficazes para os gerentes tomarem suas decisões pois apresentam informações estáticas, que se prestam mais a análises financeiras do que a decisões estratégicas da empresa.

Segundo Ostrenga (1997), à medida que as empresas adotam uma filosofia pela qual a gerência do processo do negócio é a chave para a gerência de toda a empresa, a ligação entre atividades e custos assume importância crucial para tornar a contabilidade gerencial de grande valor para os gerentes de hoje. A necessidade de um sistema dinâmico de informação que atenda às exigências do mercado atual, fez com que fosse desenvolvido, para a área de manufatura, o sistema de custos denominado ABC (*Activity-Based Costing*) que, de acordo com Kaplan (1998), propicia uma avaliação mais precisa dos custos das atividades e dos processos , favorecendo a sua redução por meio de aprimoramentos contínuos e descontínuos (reengenharia), preenchendo, assim, o vazio representado pela distorção dos rateios volumétricos pregados pela tradicional contabilidade de custos. E, a partir daí, verificou-se que as técnicas utilizadas na manufatura podiam ser utilizadas em empresas de serviços e traziam uma visão mais clara da rentabilidade, do custo e da lucratividade de seus diversos produtos, serviços e clientes, bem como informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam.

Este trabalho mostra os principais sistemas de custeio e enfoca o sistema de custeio ABC na área de serviços. Define e apresenta as principais características destas áreas e, em um caso pratico, identifica e compara, com a área de manufatura, as principais características observadas no processo de implantação do ABC em uma empresa de servico. Além disto, pretende

auxiliar, através das observações realizadas, as empresas que estejam implantando ou que pretendam implantar este sistema de custos.

2. OS PRINCIPAIS SISTEMAS DE CUSTEIO

O sistema de custeio, que nada mais é do que o método de apropriação de custos, até a revolução industrial, era extremamente simples e estava bem estruturado para servir às empresas comerciais. Com a industrialização, começou-se a adaptação do modelo mercantilista para as novas necessidades industriais. E, segundo Padoveze (1997), baseado na classificação e comportamento dos custos e despesas, foram desenvolvidos, basicamente, dois métodos de custeio:

- custeio por absorção ou tradicional;
- custeio direto ou variável;

Esses critérios, considerados clássicos, apresentam como ponto comum a preocupação com a administração dos custos indiretos e como diferença fundamental as informações gerenciais que irão atender a necessidades distintas da contabilidade de custos.

2.1 O sistema de custeio tradicional ou por absorção

O processo evolutivo ocorrido nas empresas da Era Mercantilista, culminou com a revolução industrial e, a partir daí, a necessidade de melhores informações contábeis passaram a ser cada vez mais pertinentes. Para atender a essas necessidades surge, seguindo o método derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos, *o sistema de custeio tradicional ou por absorção.*

O custeio por absorção é o método de custeio que apropria os custos diretos (mão-de-obra, matéria prima, etc) e indiretos aos produtos, e, considera as despesas, relativas a administração, vendas e financeiras, como sendo do período.

Este sistema baseia-se num esquema básico cujo primeiro passo consiste na separação do que é custo, do que é despesa. Feita a separação entre o que é custo e o que é despesa, o passo seguinte consiste em dividir o que for custo em custo direto e custo indireto. Os custos diretos (matéria prima, mão-de-obra direta, etc) são atribuídos de forma direta aos produtos e os custos indiretos de fabricação são rateados, aos produtos, sob alguma base de volume do tipo, por exemplo, MOD (mão-de-obra direta), área, hora/máquina, etc. O grande problema nesta forma de distribuição dos custos, está na apropriação dos custos indiretos, pois pode-se chegar a valores de custos diferentes e, conseqüentemente, custos totais também diferentes para cada produto. Isto acaba provocando análises distorcidas, bem como diminui o grau de credibilidade com relação às informações de custos. Para que este problema seja amenizado, deve-se fazer uma análise criteriosa das diversas alternativas de rateio e escolher a que traz consigo menor grau de arbitrariedade. Neste sistema de custeio, as despesas relativas à administração, às vendas e as financeiras não fazem parte dos custos dos produtos e são absorvidas diretamente pela conta de resultados.

O custeio por absorção, criado inicialmente sem departamentalização, tem nos CIF (custos indiretos de fabricação), conforme foi visto anteriormente,

alocação por uma base de volume, que empregada de maneiras diferentes e critérios nem sempre ideais, propiciam resultados que podem levar a certas distorções. Como não há forma perfeita de se fazer essa distribuição; podemos, no máximo, procurar, entre as diferentes opções, uma que seja mais adequada às características do processo de produção.

Assim, de acordo com Martins (2000), para uma distribuição mais racional dos custos indiretos de fabricação, a departamentalização passa a ser obrigatória no sistema de custos por absorção. Com a departamentalização, os custos indiretos são rateados entre dois grandes grupos: os que promovem qualquer tipo de modificação diretamente sobre o produto e os que nem recebem o produto. O primeiro grupo recebe o nome de departamento de produção e atua sobre os produtos apropriando custos a eles, já que estes produtos passam inclusive fisicamente por esse departamento. É também conhecido por departamento produtivo. Fundição, usinagem, montagem e pintura são alguns exemplos desses departamentos. O segundo grupo recebe o nome de departamento de serviços, também é chamado de auxiliares, geralmente não tem seus custos apropriados diretamente aos produtos, pois estes não passam por ele. Este departamento presta serviços a outros e, por isto, seus custos são transferidos para os que dele se beneficiam e que, após o rateio de seus custos, transferem-nos ao departamento de produção que, por sua vez, distribuem-nos aos produtos. Como exemplo, temos: manutenção, controle de qualidade, almoxarifado,etc.

Ao dividir a empresa em departamentos produtivos e de serviços, o que, aparentemente pode ser considerada uma tarefa fácil, pode ser um problema pelo fato de alguns departamentos não receberem fisicamente os produtos pois sua função é a de prestar serviços aos outros departamentos. Para solucionar este problema, o critério mais utilizado é o de hierarquizar os departamentos de serviços de forma que aquele que tiver seus custos distribuídos não receba rateio de nenhum outro e o processo só termina quando todos esses custos sejam rateados de tal forma que recaiam sobre os departamentos de produção e destes para os produtos.

Nos primórdios da contabilidade industrial, os custos fixos não eram relevantes e praticamente não havia necessidade de critérios de distribuição e alocação de tais gastos aos diversos produtos da empresa. Com o tempo e a crescente industrialização, criando atividades mais complexas e diferentes, os gastos fixos e indiretos passaram a ter mais relevância dentro da empresa e exigiram a apropriação de tais gastos aos demais custos diretos ou variáveis (Padoveze, 1997).

Como o sistema de custeio por absorção surgiu para atender às necessidades das empresas para fins de avaliação de estoque (para elaboração de demonstrações fiscais e financeiras) e para produzir informações que auxiliem na decisão de estabelecer os preços dos produtos ou serviços, e por ser um sistema derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, pois considera todos os gastos industriais como relacionados ao produto, é o adotado pela contabilidade financeira e o único aceito pelo fisco e pelas auditorias contábeis.

Porém, tem as suas limitações e, para efeito de decisão gerencial, tem necessidade de informações adicionais que vieram a ser preenchidas por um sistema auxiliar (alternativo) para tomada de decisões, muito utilizado pelas empresas, denominado sistema de custeio direto. Este sistema foi

desenvolvido por volta de 1936 por Jonathan Harris para atender às necessidades das empresas com relação a controle e tomada de decisão.

2.2 O sistema de custeio variável ou direto

O custeio direto trata os custos indiretos de fabricação fixos como custos do período e não como custos do produto. Por este método, são considerados custos dos produtos apenas os custos variáveis.

Para Martins (2000), pela própria natureza dos custos indiretos, normalmente fixos (invariabilidade), pela arbitrariedade em seus rateios e variação por unidade em função de oscilações do volume global e por propiciar valores de lucro não muito úteis para fins decisoriais, este critério, alternativo ao custeio por absorção, surge como solução complementar em que só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas. O sistema de custeio direto trouxe informações importantes como a margem de contribuição (conceituada como a diferença entre receitas e soma de custo e despesa variáveis) que tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito. A aplicação da margem de contribuição também é de grande valia nas tomadas de decisões com relação ao "*mix*" de produção e à aceitação de venda a preços menores que o custo total unitário de um produto (*dumping*), para aproveitamento de capacidade ociosa. Outras informações importantes geradas pelo sistema de custeio direto, através da análise custo-volume-lucro, são o ponto de equilíbrio, a margem de segurança e a alavancagem operacional. O ponto de equilíbrio também denominado ponto de ruptura ou *break-even point* mostra a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo. Ele pode ser representado por pelo menos três maneiras: ponto de equilíbrio contábil, quando receitas menos custos e despesas totais dão resultado nulo; ponto de equilíbrio econômico, quando também é considerado a recuperação do capital investido ; e ponto de equilíbrio financeiro, quando é deduzida a depreciação contida nos custos fixos e somada a amortização das dívidas.

A margem de segurança indica o quanto a empresa pode ter de redução em sua receita sem entrar na faixa de prejuízo e a alavancagem operacional mede quantas vezes o lucro aumenta com o aumento da produção.

Como os dois sistemas de custeio têm suas virtudes e limitações, uma discussão instala-se: qual é o melhor critério de custeio: absorção ou direto? Será que eles se completam?

Enquanto esta discussão se arrasta ao longo dos anos, a economia evolui e a necessidade de um sistema de custeio que atenda aos anseios desta evolução é cada vez mais percebida.

Miller e Vollmann (1985) em um artigo intitulado "A Fábrica Oculta" alertam para o problema do crescimento explosivo dos custos indiretos no moderno ambiente de fabricação. Nesse artigo, eles apresentam um gráfico que mostra o crescimento dos custos indiretos como uma proporção do valor agregado enquanto que a mão de obra direta caiu consistentemente ao longo dos últimos 100 anos nas indústrias americanas.

A ***Figura 2.1*** representa o gráfico da evolução dos componentes do valor agregado:

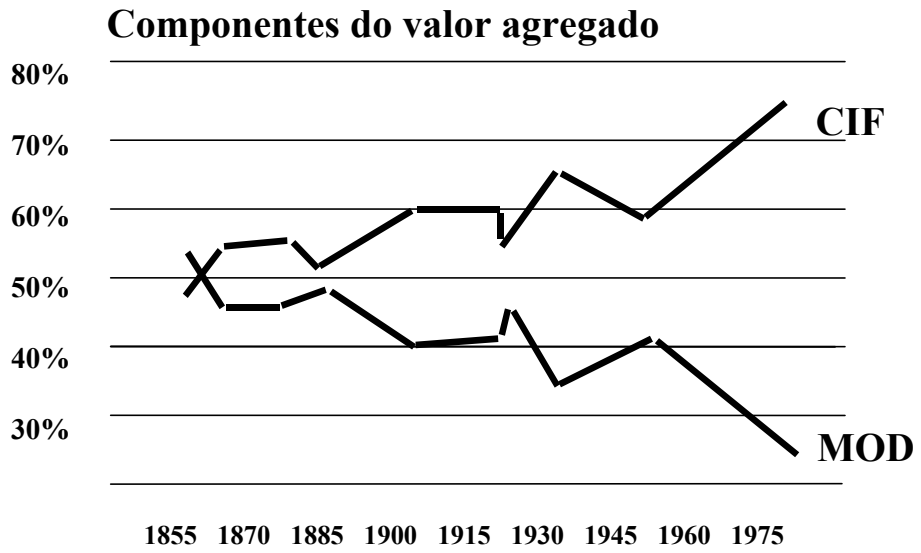

Figura 2.1 - Evolução dos componentes do valor agregado
Fonte: Miller e Vollmann (1985)

Mostram, ainda, que este problema não é um fenômeno cíclico e sim uma tendência de os custos indiretos substituírem cada vez mais a mão-de-obra direta à medida em que aumenta o ritmo de automação das empresas. Com a pergunta “O que causa os custos indiretos?” o artigo foi a primeira tentativa importante de conceituar as causas dos custos indiretos no atual ambiente econômico.

No passado, segundo Cogan (1999), quando os custos indiretos representavam um valor pequeno em relação aos demais, os rateios simplistas pregados pela contabilidade tradicional eram considerados suficientes. Hoje, novas formas de produção de bens e serviços surgem graças ao avanço da tecnologia e do gerenciamento além do que, nessa nova conjuntura, a diversificação dos produtos e dos serviços se apresentam cada vez mais acentuada. E , baseando-se nos estudos de Miller e Vollmann, ele afirma que na atualidade os negócios estão paulatinamente trocando pessoas por máquinas, e, em algumas companhias de alta tecnologia, a mão- de- obra direta pode representar não mais que 5% dos custos. Assim, os custos/despesas indiretas passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais custos e a dificuldade em distribuí-los aos objetos dos custos inviabilizou a forma tradicional de custeio.

Ostrenga (1997) faz um alerta: “Na economia de hoje, poucos problemas ameaçam mais as empresas do que os custos incontrolados. Até mesmo empresas conhecidas por sua excelência, tanto em produtos como serviços, podem perder dinheiro porque deixam de usar oportunidade importantes para melhorar seus custos – em particular os custos indiretos.”

De acordo com Johnson e Kaplan (1993), a partir dos anos 80, a obsolescência dos sistemas de contabilidade de custos e controle gerencial tornou-os particularmente desfavoráveis, no quadro de competição global. As conseqüências de custos inexatos de produtos e sistemas contábeis deficientes no controle de processos e avaliação de desempenho passaram a

ser um grave problema para a indústria americana, num mercado cada vez mais competitivo.

Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças no modo como as organizações medem e gerenciam seus custos, bem como na forma como avaliam o desempenho de curto e longo prazo.

Para atender a esses anseios, segundo Brimson (1992), em 1986, a Computer Aided Manufacturing-International, Inc. (CAM-I) formou um consórcio de organizações industriais progressistas, empresas de consultoria contábil e agências governamentais, para definir o papel do gerenciamento de custos neste novo ambiente tecnológico.

Conforme Ostrenga (1997), o verdadeiro avanço da contabilidade gerencial veio quando a CAM-I formou o programa Sistema de Gestão dos Custos (SGC) de pesquisa cooperativa para o desenvolvimento de melhorias nos sistemas de gerenciamento de custos.

Com a implementação de novas idéias em gerenciamento de custos desenvolvidas pelo CAM-I, a restauração da relevância da contabilidade nas empresas, pregada por Johnson e Kaplan e os conceitos incorporados na "fábrica oculta", tornaram-se a base para o desenvolvimento das técnicas contábeis hoje conhecidas como ABC (custeio baseado em atividades).

Com o processo evolutivo da economia, os sistemas clássicos de custeamento, estruturados em conceitos desenvolvidos há quase um século, deixaram de ser eficazes para os gerentes tomarem decisões estratégicas à empresa. O conhecimento exato dos custos dos produtos, seu perfeito controle e a coerente medição de desempenho tornaram-se importantíssimos pois, segundo Porter (1992), a base da vantagem competitiva, no atual ambiente de negócios, está no baixo custo e na diferenciação. Essa nova economia, com mudanças na natureza da competição, fez com que surgisse, na década de 80, um sistema de custeio que dá às organizações uma visão muito mais clara de todo seu processo produtivo.

Este sistema, denominado ABC (*Activity-Based Costing* ou Custeio Baseado em Atividades), foi desenvolvido, inicialmente, para atender às empresas de manufatura que precisavam melhorar a gestão dos custos, a fim de aprimorar os processos de produção e atendimento ao cliente, transformando, assim, a função financeira de mera narrativa passiva do passado em agente preventivo do futuro (Kaplan, 1998).

De acordo com Drucker (1999), o ABC representa, ao mesmo tempo, um conceito diferente do processo da empresa, em especial para os fabricantes, e maneiras diferentes de medição. Enquanto o custeio tradicional mede quanto custa fazer alguma coisa, o custeio baseado em atividades também registra o custo do não fazer, como por exemplo, o custo de uma máquina parada.

Para Martins (2000), com o avanço tecnológico, com a crescente complexidade dos sistemas de produção e com a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos. Como conseqüência, um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos passa a ser de vital importância, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções. Assim, o levantamento de custos baseado em atividades é uma metodologia de

custeio que procura reduzir sensivelmente essas distorções encontradas hoje no sistema tradicional de custos.

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

De acordo com Ostrenga (1997), o custeio baseado em atividades é uma técnica para se calcularem custos de “objetos”. Os objetos em questão podem ser produtos, linhas de produtos, serviços, clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição ou qualquer outra coisa do interesse da gerência. Os custos no ABC são calculados de forma que os custos indiretos atribuídos a um objeto reflitam os serviços indiretos realmente executados para esse objeto ou por ele consumido.

A idéia do ABC é simples e parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custos.

De acordo com Pamplona (1997), a técnica do ABC pode ser facilmente compreendida sob o ponto de vista do objeto de custo: os objetos são elaborados pelas atividades que, por sua vez, consomem recursos, gerando custos. Assim, o custo do objeto é a parcela do custo correspondente às atividades que participam da sua produção.

No sistema de custeio ABC a atribuição dos custos indiretos e de apoio são feitos em dois estágios. No primeiro estágio, denominado de “custeio das atividades”, os custos são direcionados às atividades. No segundo estágio, denominado de “custeio dos objetos”, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, serviços e clientes.

Como os sistemas de custeio tradicionais deixaram de ser eficazes e já não atendem aos anseios do atual ambiente de negócios, surge, na década de 80, o sistema de custeio ABC.

Com o objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre o custo dos produtos e/ou serviços prestados, esse sistema passa a ser de grande valia para as tomadas de decisões gerenciais e para o processo de melhoria da empresa. E ainda, de acordo com Snyder (1997), o sistema ABC faz com que os gerentes utilizem os recursos organizacionais, cada vez mais limitados, de maneira mais eficiente e racional.

Para Cooper (1988), o ABC foi a resposta para a imprecisão do sistema de custeio tradicional, resultado da evolução natural da economia que passou apresentar: aumento dos custos fixos, diminuição da mão de obra direta, alta incidência de mudanças tecnológicas, diminuição dos custos contábeis e da tecnologia da informação, crescimento na diversidade de produtos e serviços, crescimento da competição;

Assim como os demais sistemas de custeio, ele também tem suas restrições, e entre elas a de não ser aceito pelo fisco. Como a forma de apuração dos custos no sistema de custeio ABC difere do sistema tradicional, eles sempre produzirão resultados e balanços diferentes, mas que, segundo Kaplan (1998), podem ser conciliados. Ainda segundo o autor, como o ABC

costuma ser mais útil aos administradores, ele recomenda que seja o sistema primário de elaboração dos relatórios de custo e lucro e que as conciliações financeiras, de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, sejam feitas fora do sistema ABC.

Pelas suas próprias características, o ABC tem como fortes candidatas a sua implantação as organizações que utilizam grande quantidade de custos indiretos no seu processo produtivo e que tenham significativa diversificação em produtos, processos de produção e clientes.

Inicialmente, desenvolvido para as empresas de manufatura para melhorar a gestão dos custos, o sistema de custeio ABC também está sendo aplicado com o mesmo sucesso nas empresas de serviços. De um modo geral, segundo Kaplan (1999), as empresas de serviços são candidatas ideais ao custeio baseado em atividade, mais ainda que as empresas de produção, devido as suas características onde praticamente todos os seus custos são indiretos e aparentemente fixos.

3 O SISTEMA DE CUSTEIO ABC EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Em todos os países, os serviços estão no centro da atividade econômica, ou seja, são partes integrantes da sociedade. Nos últimos 90 anos, de acordo com Fitzsimmons (2000), a economia deixou de ser, predominantemente, baseada na manufatura para ser, predominantemente, baseada em serviços. Segundo Quinn (1996) os serviços têm contribuído com parcelas cada vez maiores na formação do PIB (Produto Interno Bruto) americano, e no nível de empregos, com 74% e 77% respectivamente. O mesmo ocorre no Brasil, segundo Anuário Estatístico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/91), com participação de 60% do PIB e com 50% dos empregos provenientes do setor de serviços em 1989.

Com isso, segundo Fitzsimmons (2000), os serviços passaram a ser fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional, sendo a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada. Conforme Gianesi e Corrêa (1994), alguns fatores têm contribuído para o crescimento do setor, como por exemplo a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e a melhoria da qualidade de vida. Para Porter (1990), a necessidade crescente de serviços é reflexo dos vários fatores da sociedade moderna, tais como: maior riqueza, melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, mulheres trabalhando fora, sofisticação do consumidor e mudanças tecnológicas.

Drucker (1991) afirma que a revolução na produtividade dos setores primário e secundário já propiciou ganhos substanciais tanto no nível econômico como na qualidade de vida da população. O que se espera, atualmente, são ganhos relevantes na produtividade do conhecimento e na do setor terciário, devido à estreita ligação entre eles, a ponto de o autor afirmar que o país que primeiro atingir esta evolução, dominará, economicamente, o século XXI.

Embora não haja um consenso definitivo, de acordo com Gonçalves (1994), considera-se que o setor de serviços inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um produto físico, que geralmente é consumido na época da produção e que apresenta valor adicionado em formas que são essencialmente intangíveis para o consumidor. Ele cita o transporte de

mercadorias, os reparos executados pelo encanador, a venda de alimentos pelo supermercado e o fornecimento de energia como exemplos de serviços.

Já para Kotler (1996), serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico

O setor de serviços tem exercido papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. E, de acordo com Gianesi e Corrêa (1994), esse papel pode ser como um diferencial competitivo, como um suporte às atividades de manufatura ou como geradores de lucro. Há algumas décadas, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. Mais recentemente, ao mesmo tempo em que o próprio setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção e busca novos conceitos, visando a adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos quanto às especificidades de suas operações.

Gerir serviços é tarefa diferente de gerir a produção de bens. Mas mais importante do que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais das operações de serviços em relação ao produto. Essas características são identificadas como:

- **intangibilidade:** os serviços, de acordo com Gianesi e Corrêa (1994), são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. Para Fitzsimmons (2000) serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos**.** Os serviços são abstratos, os produtos concretos. Os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa.
- **necessidade da presença do cliente:** é o cliente que inicia o serviço através de sua solicitação, dizendo o que quer, para quando quer e como quer. Nas organizações de serviço o elemento humano é fundamental para a eficiência das operações e a mão-de-obra é, freqüentemente, o recurso determinante da *eficácia* da organização.
- **produção e consumo simultâneos de serviços:** geralmente, não há uma etapa entre a produção de um serviço e seu consumo por parte do cliente. Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados. Como os serviços não podem ser estocados, para Gianesi e Corrêa (1994), a capacidade produtiva colocada disponível e que não seja utilizada (pela falta de demanda), será perdida para sempre.

3.1 A aplicação do ABC em empresas de serviços

Usualmente, o termo produto, segundo Cogan (1994), aplica-se ao se enfocar um bem de fabricação. Na realidade, produto pode representar um bem, ou um serviço. Por outro lado, os produtos manufaturados das indústrias

podem ser entendidos como serviços prestados sob forma de produtos. Numa outra visão, nas empresas que prestam serviços, estes são seus produtos. Assim, o entendimento de que as áreas de serviços funcionam como se fosse uma fábrica permite vislumbrar a aplicação, nas empresas de serviços, de técnicas e metodologias de trabalho que foram bem sucedidas nas empresas de manufatura. Seguindo nesse raciocínio, as técnicas do ABC desenvolvidas para os custos fabris, podem ser aplicadas às organizações do setor de serviços e às funções de apoio das empresas.

De acordo com Ostrenga (1997), o custeio baseado em atividades é tão aplicável à organização de serviços quanto à indústria. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios como à dos custos de produtos manufaturados. Conceitualmente, o custeio de objetos que não são produtos é idêntico à técnica de custeio de produtos. As decisões mais importantes estão em definir os objetos e especificar os geradores. Tanto nas organizações de serviços como nas industriais, o problema é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas. O segredo é dispor de boas informações a respeito dos custos para que os gerentes possam tomar essas decisões. Questões envolvidas no custeio de objetos que não são produtos são mostradas através da aplicação em uma distribuidora de artigos de toucador e em uma empresa distribuidora de bens industrias.

Para Kaplan (1998), embora o ABC tenha suas origens nas fábricas, atualmente muitas empresas de serviços também estão obtendo grandes benefícios com o uso dessa abordagem. Ainda segundo o autor, as empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas industrias. Precisam do custeio baseado na atividade, para associar os custos dos recursos que fornecem, às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os gerentes podem tomar decisões eficazes quanto aos segmentos de clientes que desejam servir, os produtos que oferecerão aos clientes nesses segmentos, o método de fornecimento de produtos e serviços a esses clientes e, finalmente, a quantidade e o "*mix*" de recursos necessários para que tudo isso aconteça. Como, praticamente, todas as suas despesas operacionais são fixas, uma vez que o suprimento de recursos está comprometido, as organizações de serviços precisam das informações do ABC ainda mais do que as empresas de produção. O autor apresenta, como exemplos, estudos de casos em uma rede bancária, em uma empresa de telecomunicações e em órgãos públicos americanos.

Segundo Riccio (1998), ainda que seja forte o conceito de que o sistema ABC tem sua aplicação ligada às empresas industriais, nota-se seu crescimento entre as organizações não manufatureiras. Com isso, o sistema de custeio por atividade surge como importante recurso para empresas de serviços, pois permite melhor compreensão das relações entre recursos, atividades/processos, serviços/produtos e clientes.

Fama (1999), reconhece que o sistema de custeio ABC, para custos não fabris, permite melhorar o entendimento para gerenciar as linhas de serviços, melhorar processos de organização, analisar possibilidade de otimização de custos nas atividades de valor elevado, enfocar melhoria contínua dos custos

de processos e utilizar as abordagens de custos por atividade e por processo para efeito de "*benchmarking*" com outras empresas similares.

A atual atmosfera econômica fez com que as empresas de serviços sentissem necessidade de conhecer, controlar e gerenciar os custos com eficácia. O uso crescente do ABC nas empresas de serviços está derrubando o mito de que uma visão refinada dos custos é de interesse apenas do setor industrial ou da fabricação (Player, 2000).

De acordo com Kaplan (1998), durante décadas a falta de informações precisas sobre produtos e clientes não foi uma preocupação para os gerentes de empresas de serviços, pois o mercado não era competitivo e com isso eles não sofriam pressões para reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência das operações, lançar novos produtos lucrativos ou eliminar produtos e serviços que causassem prejuízos. Entretanto, durante as duas últimas décadas, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador e exigente quanto o das empresas de produção.

Para se tornarem competitivas e atenderem as necessidades impostas pelo mercado, as empresas de serviços passaram a adotar diversas ferramentas utilizadas com sucesso na área de manufatura. Como a maioria das empresas de serviços não tinha um sistema de custeio eficaz, o ABC surgiu como importante ferramenta para as decisões gerenciais e estratégicas, através da qual as companhias cortam desperdícios, melhoram serviços, avaliam iniciativas de qualidade, e impulsionam para o melhoramento contínuo. Na prática, segundo Kaplan (1998), a construção de um modelo ABC em uma empresa de serviços é praticamente idêntica a de uma empresa de manufatura.

Segundo Berts (1995), uma organização de serviços que implanta o ABC deve estar voltada para o mercado e focada na qualidade para saber se os serviços produzidos são considerados como valor agregado pelo cliente. Num mercado competitivo melhorias contínuas de qualidade e redução de custos têm que acontecer. A empresa deve manter estudos de como ela está trabalhando para não cometer equívocos que conduzam a um serviço ineficiente. Estudos sobre a qualidade percebida também devem ser feitos para saber quais os serviços que são desejados e considerados de valor agregado pelos clientes. Se a qualidade percebida de um cliente está em linha com suas expectativas, ou as excede, assume-se que ele está satisfeito.

Ainda segundo o autor, as empresas de serviços ao implantarem o ABC devem estar cientes de que:

- clientes exigem serviços que, freqüentemente, aumentam as despesas empresariais sem um aumento correspondente na receita. Portanto, é fundamental que se entendam os custos e as atividades envolvidas no serviço para melhor gerenciá-los;
- o uso efetivo de informação da lucratividade por cliente, aumenta a capacidade da empresa em melhorar seu relacionamento com esse cliente e, conseqüentemente, consolidar uma relação cada vez mais rentável e duradoura;
- a estrutura de custo varia de acordo com a linha de negócio da organização se voltada para serviço profissional (consultor, advogado, contador, etc) ou outros serviços (transporte, bancos, hotéis, restaurantes,etc).

- os custos indiretos devem ser divididos em centros de custos homogêneos;
- na maioria dessas empresas o principal custo são os salários;
- hierarquizar as atividades em níveis de unidade, lotes, sustentação de produtos e sustentação de instalações favorece uma análise mais apropriada do consumo dos recursos pelas atividades e de como estas são utilizadas pelos serviços. Esse pensamento também é compartilhado por Nakagawa (1994);
- em empresas cujo trabalhador desempenha suas tarefas em atividades múltiplas, fica difícil de se controlar o tempo dedicado para uma atividade específica;
- o tempo de atividade varia por linha de produto e segmento de cliente, assim, o uso do custo médio de atividade para calcular o custo do produto, pode levar a conclusões incorretas;
- a base para levar as atividades aos serviços é o tempo. Desenvolver um estudo do tempo é fundamental;
- a divisão das atividades não deve chegar a um nível muito baixo pois o custo para gerenciá-las pode se tornar muito alto e conseqüentemente inviável.

É sabido que o setor de serviços vem crescendo ano após ano, passando a ocupar cada vez mais espaço no moderno ambiente de negócios. Com a evolução econômica e o aumento da competitividade, o setor passou a buscar novos conceitos em gerenciamento para que pudesse acompanhar esse mercado cada vez mais exigente. Apesar das características diferentes em relação ao setor de manufatura, o setor de serviço vem buscando e adaptando conceitos utilizados com sucesso nessa área.

A busca de um sistema de custeio que atendesse aos seus anseios , fez com que as empresas de serviço descobrissem, na manufatura, o custeio ABC. Este mostrou-se extremamente eficiente e trouxe informações de grande valia para o gerenciamento eficaz dessas organizações. Diversos modelos de implantação são apresentados neste trabalho e, baseado nesses modelos, criou-se um outro referencial que foi aplicado numa empresa de pesquisa. Os resultados deste estudo são apresentados a seguir.

4 CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ABC EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS

A empresa, objeto deste estudo, era uma empresa estatal que em virtude da sua privatização e de um mercado extremamente competitivo sentiu a necessidade de implantar um sistema de informações ágil que auxiliasse seus administradores nas tomadas de decisões. Para isto, investiu em um sistema de gestão integrada (SIG) cujo módulo de custos tem como metodologia o sistema de custeio ABC. Segundo o líder do projeto ABC, a Empresa buscou no sistema um componente estratégico no desenho geral da solução empresarial, que a capacitasse para se tornar mais ágil e competitiva. Através desse investimento, ela espera obter diversos benefícios: um melhor desempenho organizacional, melhores níveis de integração e de gerenciamento de processos de negócios, maior flexibilidade e agilidade para

obtenção de informações gerenciais e melhores níveis de qualidade e de segurança dos dados corporativos.

Durante o processo de implantação entre as diversas etapas analisadas, a elaboração do modelo ABC foi a mais trabalhosa e em que a maioria das características de implantação do ABC, foram observadas:

- Ao classificarem-se os custos em diretos ou indiretos e fixos ou variáveis, observou-se a primeira característica praticamente todos os custos são indiretos e na sua maioria fixos. Uma segunda característica também foi observada praticamente todos os custos diretos, apesar da baixa proporção, são variáveis. Os conceitos contidos nestas características foram de grande valia na elaboração de alguns relatórios do ABC sendo inclusive aplicados como facilitadores para o cálculo da margem de contribuição.
- Ao entrevistar os gerentes, com a definição das tarefas executadas por eles, foi possível conhecer e mapear o processo. Neste ponto, surgiu a terceira característica observada durante a implantação do ABC as tarefas eram confundidas, pelos gerentes, com atividades. Uma quarta característica surgiu durante esse mapeamento, confirmando ainda uma marca inerente às empresas prestadoras de serviços, a necessidade da presença do cliente, pois é ele que inicia o serviço, através de sua solicitação. Como o serviço só é executado após a sua solicitação, surge aí, uma quinta característica em que o processo produtivo da Empresa apresenta os atributos de um modelo de produção por encomenda.
- Ao entrevistar os gerentes, para identificar as atividades que gostariam que fossem custeadas, foi observada a sexta característica na implantação do sistema a dificuldade em identificar as atividades, pois, às vezes, elas eram confundidas, pelos gerentes, com os objetos de custos. Como exemplos, treinamentos, consultorias, dentre outras, normalmente eram sugeridas, pelos gerentes, como atividades que gostariam que fossem custeadas mas que, na realidade, faziam parte do grupo de objetos de custos. Essa confusão tem sua origem numa característica comum aos serviços e que foi identificada como a sétima característica na implantação do sistema: o serviço é intangível, ou seja, por ser abstrato causou a confusão aos gerentes, o que não ocorre na manufatura onde o produto é uma coisa concreta.
- Na escolha dos direcionadores de atividades ou simplesmente direcionadores de segundo estágio, identificou-se a oitava característica da implantação: *os* direcionadores, na sua maioria, são o tempo de dedicação. Uma nona característica também foi observada nesta etapa a dificuldade do apontamento das horas devido à complexidade do processo encontrado na empresa de serviço. Isso pode ser um verdadeiro problema para a equipe de implantação, pois empresas que não tenham em sua cultura o hábito de fazer esse tipo de apontamento, que passa a ser de vital importância para o sistema de custeio, podem compromete-lo como um todo.

Para uma melhor avaliação do trabalho, criou-se um quadro comparativo, ***Tabela 4.1***, onde é feita uma confrontação entre as características observadas na empresa de pesquisa, com uma empresa de manufatura:

	Características observadas	
Itens	**Empresa de manufatura**	**Empresa de pesquisa**
Classificação de custos	A proporção dos custos diretos e indiretos e/ou fixos e variáveis depende do tipo da empresa de manufatura.	Praticamente todos os custos são indiretos e, na sua maioria, fixos. Praticamente todos os custos diretos, apesar da baixa proporção, são variáveis.
Definição das atividades	Facilmente identificadas no processo produtivo.	De difícil identificação, às vezes se confundem com as tarefas.
Presença do cliente	Não é fator relevante para iniciar um processo produtivo.	É essencial, pois é o cliente que inicia o serviço, através de sua solicitação.
Modelo de produção	De acordo com o tipo de empresa, pode ser por encomenda ou contínua.	Apresenta características de um modelo por encomenda.
Definição dos objetos de custos	Facilmente identificáveis, devido à característica dos produtos de serem concretos.	De difícil identificação, pois os serviços por serem abstratos, às vezes se confundem com as atividades.
Característica física	Produtos são objetos, são concretos e de fácil padronização.	Serviços são experiências, são idéias, são conceitos, são abstratos e de difícil padronização.
Direcionadores de atividades	São apresentados sob diversas formas e variam de acordo com o tipo de empresa.	São apresentados, na sua maioria, sob a forma de tempo de dedicação.
Horas apontadas	Facilmente anotadas devido ao tipo de processo.	Dificuldade no apontamento devido à complexidade do processo.
Estoque	Produto é estocável.	Não há estoque pois a produção e o consumo de serviços são simultâneos.

Tabela 4.1 - Quadro comparativo das características observadas

5 CONCLUSÃO:

Com a evolução da economia para um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, melhorar a eficiência e reestruturar a empresa, voltando-a para eficácia, tornaram-se metas comuns no moderno ambiente de negócios. O conhecimento exato dos custos, seu perfeito controle e coerente medição passam a ser uma necessidade das empresas para que seus gerentes possam tomar decisões estratégicas e, conseqüentemente, fazer melhor uso dos recursos organizacionais, cada vez mais limitados. Para atender a esses anseios, as organizações vêm buscando, cada vez mais, utilizar o sistema de custeio ABC. Apesar de ser um conceito universal, a implantação bem sucedida do ABC não é igual em todas as organizações e deve ser adaptada a uma estratégia, estrutura, capacidade e necessidade únicas da empresa.

O setor de serviços que vem crescendo ano após ano, passando a ocupar cada vez mais espaço no moderno ambiente de negócios passou a buscar novos conceitos em gerenciamento para que pudesse acompanhar esse mercado cada vez mais exigente. Apesar das características diferentes em relação ao setor de manufatura, o setor de serviço vem buscando e adaptando conceitos utilizados com sucesso nessa área.

A busca de um sistema de custeio que atendesse aos seus anseios , fez com que as empresas de serviço descobrissem, na manufatura, o custeio ABC. Este mostrou ser extremamente eficiente e trouxe informações de grande valia para o gerenciamento eficaz dessas organizações.

Ao acompanhar a implantação do sistema de custeio ABC, em uma empresa de serviços, diversas características foram observadas e analisadas. Essas observações e análises são apresentadas neste trabalho e poderão servir como "*feedback"* num processo de implantação do ABC bem como ser de grande valia para empresas que estejam implantando ou que queiram implantar este sistema de custos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTS, K. e KOCK, S. Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: the unavoidable challenge*. Management Decision*, v. 33, n. 6, p. 57-63, 1995.

BRIMSON, James A, BERLINER C. Gerenciamento de custos em indústrias avançadas. São Paulo: T.A.Queiros, Editor, 1992.

COGAN, S. Custos e Preços – Formação e Análise. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

COOPER, R. The rise of activity-based costing. Part two: When do I need an activity-based cost system. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, v. 2, n. 3, p. 41-48, 1988.

DRUCKER, P.F. The new productivity challenge. *Harvard Business Review,* p.69-79, Nov/ Dec., 1991.

DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

FAMA, R., HABID, C.V.S. Implantação do sistema de custeio ABC em empresas prestadora de serviços de saúde vantagens e limitações.VI Congresso Brasileiro de Custos. *Anais.* São Paulo, FEA/USP, 1999.

FITZSIMMONS, J.A. e, FITZSIMMONS M.J. Administração de Serviços – Operações, estratégias e tecnologia de informação. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GIANESI, I.G.N. e CORRÊA, H.L. Administração Estratégica de serviços – Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

GONÇALVES, J.E.L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*, v. 34, n. 1, p. 63-81, Jan./Fev, 1994.

IMA Practices and Techniques: Implementing Activity-Based Costing. Statement on Management Accounting. No 4T, September 30. [Capturado na Internet http://www.rutgers.edu/Accounting/raw/ima em 08/12/99].

JOHNSON, Thomas H, KAPLAN, Robert S. Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

KAPLAN, R. S. e COOPER, R. Custo e desempenho – Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Editora Futura, 1998.

KAPLAN, Robert, Dos custos à performance. Revista HSM Management, Mar/Abr., 1999.

KOTLER, J. P. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MILLER, Jefrey G., VOLLMANN, Thomas E. The Hidden Factory. *Harvard Business Review*. Sept/Oct, 1985.

NAKAGAWA, M. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

OSTRENGA, M. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

PADOVEZE, C.L. Contabilidade gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1997.

PAMPLONA, Edson de O. *Contribuição para a análise crítica do sistema de custos ABC através da avaliação de direcionadores de custos.* Tese de Doutorado. EAESP/FGV, 1997.

PLAYER, S, LACERDA, R, Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

RICCIO, E.L., JUNIOR. Antonio R., GOUVEIA, J. J. F. A., Sistema de custos baseado em atividade nas empresas de serviços. Revista de Contabilidade do CRC-SP, Nov., 1998.

SNYDER, H., DAVENPORT, E. What does it really cost? Allocating indirect Costs. *The Bottom line: Managing Library Finances,* v. 10, n. 4, p. 158-164, 1997.