

# Integrando o Activity Based Costing com o Balanced Scorecard

**Wilson Toshiro Nakamura**

**Pedro Angeli Villani**

**Roberto Kazuhiro Nakamura Mineta**

## **Resumo:**

*As literaturas sobre estratégias e sistemas de medição de desempenho têm dado grande ênfase ao Balanced Scorecard - BSC como uma eficiente ferramenta de controle estratégico. Sua estrutura, como um sistema de medição de desempenho, é baseada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação. No tocante à custos, têm-se notado várias abordagens e literaturas sobre Activity Based Costing - ABC como uma das principais ferramentas para a contabilidade de custos em empresas competitivas. Esta abordagem representa uma nova forma de custeio baseado na idéia de que processos são formados por atividades e estas consomem recursos que representam custos para a organização. Muito se tem ouvido falar sobre este dois sistemas de forma independente, porém dificilmente de forma integrada. Desta forma, o presente estudo faz uma análise conceitual sobre a integração de uso dos dois sistemas em empresas que adotam processos de gestão estratégica de forma simultânea. A integração do ABC com o BSC não somente não são contraditórios, como tendem a conduzir a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, cumprir sua missão, gerar valor econômico em patamares cada vez mais superiores e, dessa forma, satisfazer todos os seus stakeholders, principalmente seus proprietários ou acionistas. Concluímos que o ABC, embora autônomo no processo de gestão da empresa, pode ser perfeitamente combinado com a filosofia do BSC, sem que possamos apontar nenhuma grande contradição ou redundância entre ambos.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

**TRABALHO 114**  
**INTEGRANDO O *ACTIVITY BASED COSTING* COM O *BALANCED SCORECARD***

As literaturas sobre estratégias e sistemas de medição desempenho têm dado grande ênfase ao *Balanced Scorecard* – BSC como uma eficiente ferramenta de controle estratégico. Sua estrutura, como um sistema de medição de desempenho, é baseada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação. No tocante à custos, têm-se notado várias abordagens e literaturas sobre *Activity Based Costing* – ABC como uma das principais ferramentas para a contabilidade de custos em empresas competitivas. Esta abordagem representa uma nova forma de custeio baseado na idéia de que processos são formados por atividades e estas consomem recursos que representam custos para a organização. Muito se tem ouvido falar sobre estes dois sistemas de forma independente, porém dificilmente de forma integrada. Desta forma, o presente estudo faz uma análise conceitual sobre a integração de uso dos dois sistemas em empresas que adotam processos de gestão estratégica de forma simultânea. A integração do ABC com o BSC não somente não são contraditórios, como tendem a conduzir a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, cumprir sua missão, gerar valor econômico em patamares cada vez mais superiores e, dessa forma, satisfazer todos os seus *stakeholders*, principalmente seus proprietários ou acionistas. Concluímos que o ABC, embora autônomo no processo de gestão da empresa, pode ser perfeitamente combinado com a filosofia do BSC, sem que possamos apontar nenhuma grande contradição ou redundância entre ambos.

Palavras-chaves: *activity based costing*, *balanced scorecard*, estratégia.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

## **INTEGRANDO O *ACTIVITY BASED COSTING* COM O *BALANCED SCORECARD***

### **1. *Activity based costing* - ABC (Sistema de Custeio Baseado em Atividades)**

O sistema tradicional de custeio foi concebido em um ambiente em que a maior parte do custo total dos produtos era representada pelos custos diretamente aplicados aos produtos e serviços (materiais e mão-de-obra).

A atenção do sistema tradicional de custeio estava voltada para a apropriação dos custos diretos aos produtos, enquanto os custos indiretos eram rateados usando métodos arbitrários. Esse procedimento mostrou-se aceitável por muito tempo, dado que a distorção causada sobre o custo total não causava problemas na tomada de decisão. A relação custo-benefício determinava a validade desse procedimento.

Na medida em que os custos indiretos foram aumentando a participação sobre o custo total, a situação passou a requerer métodos mais precisos de rateio de custos indiretos de fabricação.

A validade dos dados obtidos pelo sistema tradicional de custos depende do volume e a complexidade de produtos e clientes. O procedimento de rateio dos custos indiretos aos departamentos funcionais e depois aos produtos é adequado para empresas que atuam em segmentos de alto volume e baixa complexidade da linha de produtos e de clientes. Porém, o mesmo não é verdadeiro quando o volume é distribuído por uma linha diversificada de produtos e clientes, como é o caso da maioria das empresas da atualidade.

O sistema de custeio baseado em atividades não é apenas um modelo de registro, acumulação e apuração de custos de produtos e serviços para elaboração de demonstrações financeiras e contábeis.

Segundo Nakagawa (1994), o sistema de custeio baseado em atividades é um modelo de análise de custos que visa apropriar diretamente às atividades os custos indiretos à elas identificáveis ou, se necessário, por meio de rateios. O objetivo final é fornecer dados para o processo de tomada de decisão de medidas corretivas ou de medidas que visem a obtenção ou a manutenção da competitividade da empresa no mercado. O sistema de custos faz parte de um sistema de gestão mais amplo, por isso, ambos devem estar em harmonia para evitar situações desconexas.

O vínculo entre o custo e a atividade torna possível analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos organizacionais diretamente identificáveis às atividades mais relevantes, e, destas para os produtos e serviços.

A diferença entre o modelo tradicional de custeio por recursos e o modelo de custeio por atividades representado resumidamente na Figura 1 abaixo, tem um alcance muito significativo.

No modelo por recursos, o resultado da empresa é demonstrado pela dedução do custo de recursos do montante de receitas no período. Para melhorar tal resultado, a atenção da administração está voltada para a economia dos recursos utilizados na produção dos produtos e serviços vendidos. Esses recursos são pessoas, tempo, materiais, tecnologia, ativo fixo, propaganda, treinamento e outros. Quando são determinados os cortes de custos, são cortados os recursos e não as atividades.

Brimson (1996) acrescenta que o estímulo é direcionado principalmente para a redução do consumo dos recursos diretamente aplicados ao objeto de custo, já que estes custos diretos são a base utilizada para apropriação dos custos indiretos de fabricação.

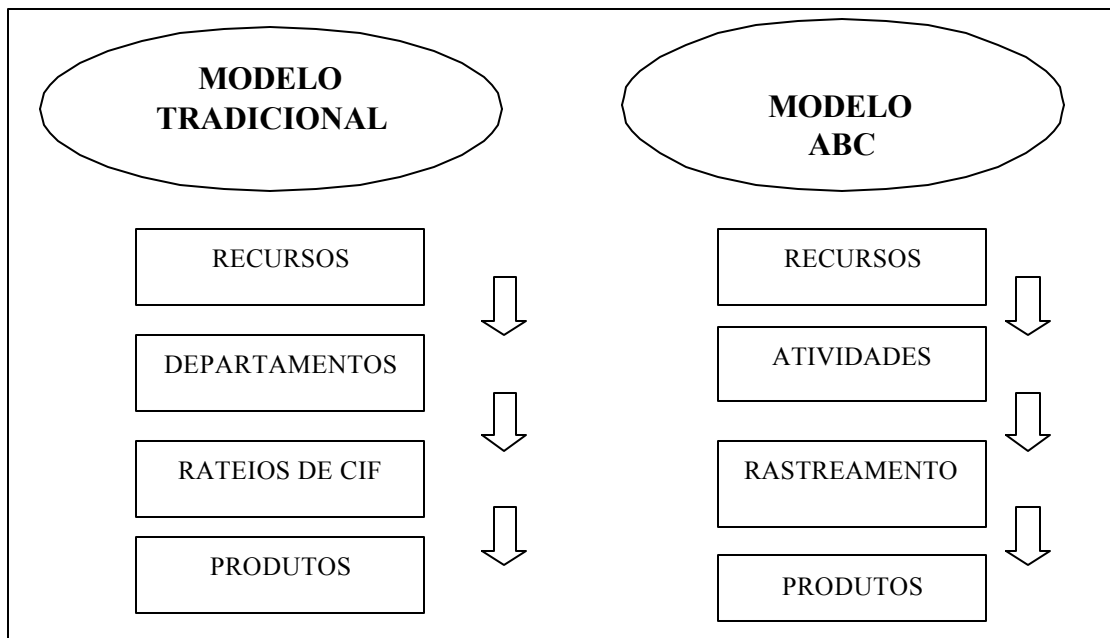


Figura 1. Modelo Tradicional e Modelo ABC (Adaptado de Nakagawa, 1994).

Além disso, o modelo tradicional não explica adequadamente como os recursos da empresa são consumidos durante o processo de produção da empresa.

No modelo baseado em atividades, o resultado é demonstrado pela dedução do valor do custo de atividades do montante de receitas no período. Agora, a atenção dos administradores está voltada para melhorar o desempenho das atividades necessárias e, eventualmente, eliminar as desnecessárias e as ineficientes, bem como os desperdícios. Brimson (1996) diz que “se as atividades forem mensuradas, as atividades é que sofrerão controle” e, portanto, serão objeto dos esforços gerenciais voltados para as melhorias. O pressuposto do modelo ABC é que as atividades são os fatos geradores de custo. Assim, o controle sobre os fatos geradores propicia um efetivo controle sobre os custos subsequentes (recursos) e os resultados da empresa.

A diferença fundamental é que, no modelo tradicional, a decisão de reduzir o volume de recursos utilizados na empresa não resulta, necessariamente, na eliminação de atividades desnecessárias. Ching (1999) lembra que, em muitos casos, continua-se realizando as mesmas tarefas que são desnecessárias, agora, pelos recursos que permaneceram na empresa depois dos cortes.

A contabilidade de custos por atividades pode ser feita seguindo-se um dos seguintes três modelos: Modelo de decomposição simples dos custos, Modelo de decomposição multiníveis dos custos e Modelo dos processos (Boisvert, 1999).

No modelo de decomposição simples representado na Figura 2 abaixo, os recursos são apropriados às atividade que os consomem e, em seguida, os custos das atividades são atribuídos aos objetos de custo de acordo com os direcionadores de atividades. A contabilidade evidencia a relação existente entre as atividades e o objeto de custo, o que não acontece na contabilidade tradicional, mesmo quando esta utiliza os centros de responsabilidade. Isso se dá por que, normalmente, os centros de responsabilidade

correspondem ao agrupamento de funções, que reúnem várias atividades diferentes, em geral, por localização geográfica.

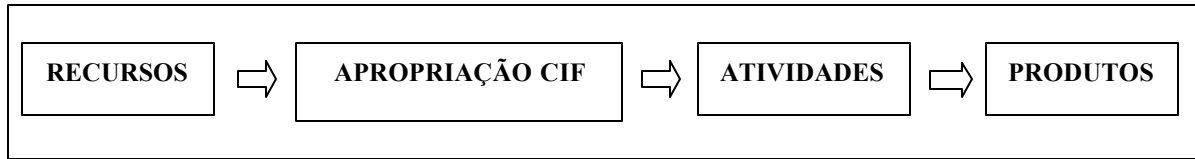


Figura 2. Modelo de decomposição simples (Elaborada pelos autores)

Na prática, são identificados os materiais e mão-de-obra diretamente aplicados a cada objeto de custo (linha de produto ou cliente) enquanto que os custos indiretos de fabricação são distribuídos entre as atividades subjacentes aos gastos gerais de fabricação. Numa matriz de linhas de produtos por tipo de atividades, são identificados os percentuais de cada atividade que são atribuídos a cada linha de produto ou cliente (objeto de custo).

No modelo de decomposição multiníveis representado na Figura 3 abaixo, primeiramente, os recursos são identificados à cada atividade, e depois, as atividades são reagrupadas tendo por base o seu direcionador de custo. Portanto, é necessário dispor de uma lista de atividades e respectivos direcionadores.

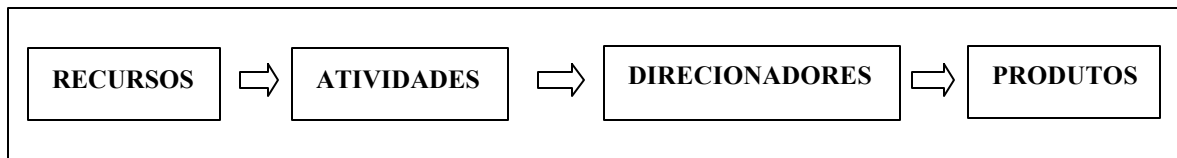


Figura 3. Modelo de decomposição multiníveis (Elaborada pelos autores)

Nakagawa (1994) define *direcionador de custo* como sendo um evento ou fator causal que influencia o nível e desempenho de uma atividade e o consumo resultante de recursos. Ching (2001) utiliza o termo *fato gerador* para denotar o significado de um direcionador de custo, definindo-o como o evento que dá origem à atividade, configurando-se uma relação de causa (direcionador) / efeito (atividades) / custo (uso de recursos).

Na prática, são identificados os materiais diretamente aplicados a cada objeto de custo (linha de produto ou cliente) enquanto que os custos indiretos de fabricação são distribuídos entre os direcionadores de atividades ou custo. Listadas as atividades e seus respectivos direcionadores, o que se faz é o agrupamento dessas atividades tendo por critério os seus respectivos direcionadores, gerando uma lista de direcionadores de custo. Os custos indiretos de fabricação são distribuídos entre cada uma das atividades identificadas e reagrupados, resultando numa tabela que demonstra quanto é o custo de cada direcionador de atividades. Então, numa matriz de linhas de produtos por tipo de direcionador de custo, são rateados os custos de cada direcionador de atividades entre as linhas de produto ou clientes, dependendo de quanto foi o consumo de direcionadores por parte de cada objeto de custo.

No modelo dos processos, os objetos de custos incorporam atividades que, por sua vez, requerem atividades ou recursos. Este modelo visa descrever e entender as relações existentes entre as atividades no nível operacional. É uma análise da engenharia do processo, traduzida em termos financeiros, utilizando-se primariamente de padrões para os

parâmetros operacionais em vez de dados reais. Assim, é um modelo adequado para identificar os indicadores de desempenho freqüentemente utilizados em reengenharia de processos e simulações operacionais.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2001) acrescentam que também os custos de ociosidade e os custos de estrutura (administrativos, comerciais e financeiros) devem ser apropriados pelo sistema de custeio baseado em atividades, de forma a torná-lo ainda mais abrangente e completo.

O profissional responsável pelo desenho do sistema de custeio por atividades logo se deparará com a necessidade de definir quais serão as atividades que ele dedicará a sua atenção. A hierarquia conceitual normalmente apresentada e demonstrada na Figura 4, vai do elemento mais simples até o mais composto, conforme a seguinte seqüência (Brimson, 1996): Operação – Tarefa - Atividade – Processo – Função – Cadeia de Valor – Ciclo de Vida do Produto/Serviço.

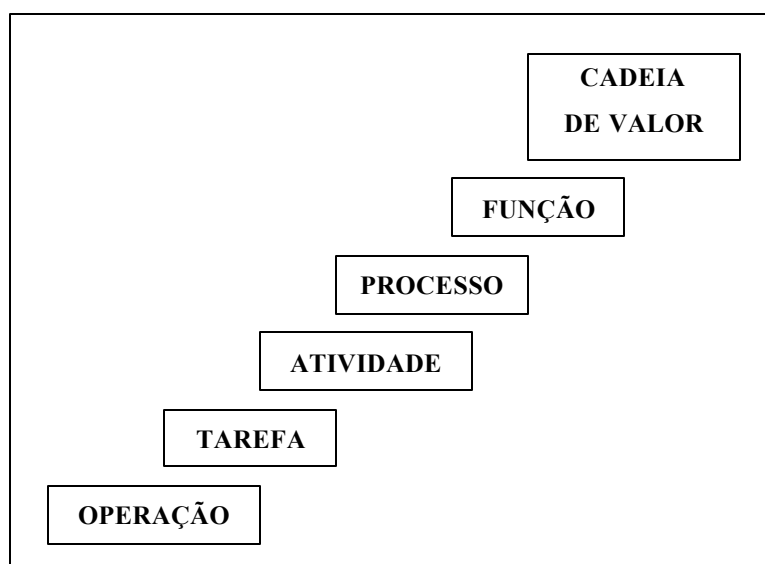


Figura 4. Hierarquia de Atividades (Elaborada pelos autores).

A Operação é a menor unidade de ação, aquela que não pode ser subdividida. A Tarefa é uma subdivisão de uma atividade; porém, ainda é muito pormenorizada e detalhista a ponto de justificar a atenção dos administradores em gerenciá-las (Ching, 2001). A Atividade é o resultado da utilização de uma combinação adequada de recursos – pessoas, tecnologias, materiais, métodos, e outros - que estão à disposição da empresa e que, uma vez realizada, converte os recursos em produtos e serviços desejados pelos clientes. Um Processo é um conjunto de atividades interdependentes. A Função é um conjunto de atividades que tem um propósito comum.

Normalmente, um processo atravessa as fronteiras de diversas funções, ou seja, demanda diversos tipos diferentes de atividades. O nível de Função é muito genérico e global para nele estarem localizados os custos (Ching, 2001). Um exemplo de hierarquia de atividade é fornecido por Brimson (1996) conforme segue: datilografar uma proposta é uma Operação; preparar uma proposta é uma Tarefa; a proposta de um negócio é uma Atividade; a venda de produtos é um Processo; e, o Marketing e Vendas é uma Função.

Portanto, como pode-se notar no Quadro 1, existem várias vantagens para a organização quando da utilização do Modelo ABC comparativamente ao modelo tradicional.

	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>MODELO ABC</b>
Foco	<i>Interno (processo)</i>	<i>Externo (cliente)</i>
Finalidade	<i>Contábil</i>	<i>Gerencial</i>
Atenção gerencial	<i>Recursos</i>	<i>Atividades</i>
Estímulo	<i>Redução de recursos</i>	<i>Redução de desperdícios, ineficiências, ociosidade e atividades desnecessárias</i>
Padrão de desempenho	<i>Fazer certo as coisas</i>	<i>Fazer as coisas certas</i>
Vínculo com a estratégia	<i>Não existe</i>	<i>Existe</i>
Medidas de desempenho	<i>Financeiras</i>	<i>Financeiras e não financeiras</i>
Mensuração	<i>Precisão</i>	<i>Relevância</i>

Quadro 1: Resumo das principais vantagens do Modelo ABC x Modelo Tradicional (Adaptado de Ching, 2001)

O modelo descortina uma visão estratégica dos negócios, processos e atividades que é de interesse para a competitividade da empresa, criando oportunidades de maximização de vários aspectos do desempenho.

Primeiramente, o Modelo ABC possibilita a visão horizontal do processo produtivo por atividades, diferente da visão funcional que é a visão vertical. A etapa de análise das atividades possibilita a identificação dos recursos necessários para atingir os objetivos da organização. O foco da análise desloca-se do eixo fixo-variável para o eixo atividade-ociosidade. Por isso, Brimson (1996) classifica os dados gerados pelo modelo na categoria de medidas de produtividade, por representarem uma relação entre *inputs* (recursos) e *outputs* (atividades).

Em segundo lugar, o Modelo ABC possibilita a obtenção de diversos outros tipos de medidas de desempenho, e não somente as relativas a custo. Outros atributos de desempenho podem ser monitorados ao nível de atividades, incluídas várias medidas não financeiras, tais como: qualidade, tempo, capacidade, desperdício, nível de valor agregado ao cliente, flexibilidade, conformidade com a estratégia, relevância, etc. Além, é claro, de análises de rentabilidade por linha de produto, por cliente, por canal de distribuição e por projeto.

Conseqüentemente, o Modelo ABC gera dados compatíveis com outros dados obtidos nos demais sistemas de gestão que hoje são amplamente utilizados nas empresas, como o *JIT – Just in Time*, o *TQM – Total Quality Management*, Programa de Melhorias Contínuas, Produtividade, *Benchmarking*, *Target costing*, Reengenharia, *ABB – Activity-based Budgeting*, *BSC – Balanced Scorecard*, Análise da cadeia de valor, e outros.

Por último, o Modelo ABC facilita a preparação de simulações gerenciais estratégicas do tipo Comprar x Fazer, decisões sobre número de componentes, número de ordens de produção, Terceirização x Verticalização, Aquisição x Expansão, análise de projetos e elaboração de orçamentos baseados em atividades.

Fica claro, portanto, que o Modelo ABC está longe de ser apenas um sistema de custeio de produtos e serviços, mas é também um modelo de avaliação de desempenho de atividades, destacando-se a identificação das atividades que adicionam valor durante o processo de negócios e a análise de rentabilidade de produtos e clientes.

## 2. *Balanced Scorecard* - BSC

Após um ano de pesquisa realizada em 12 empresas de vanguarda de mensuração de desempenho, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um sistema de gestão baseado em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Este sistema, intitulado *Balanced Scorecard*, contempla indicadores financeiros que permitem a visualização dos resultados das ações passadas, completando-os com indicadores operacionais ligados com a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar (Kaplan e Norton, 1992).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o objetivo do *Balanced Scorecard* é oferecer aos gerentes uma visão estratégica sobre a necessidade de construção de capacidades e a aquisição dos ativos intangíveis imprescindíveis para o crescimento futuro. Para os autores, o *Balanced Scorecard* oferece aos executivos e gerentes informações postuladas em um processo hierárquico, portanto não aleatórias, para que se possa avaliar até que ponto a empresa gera valor para os clientes atuais e futuros. Deve também oferecer informações sobre como aperfeiçoar as capacidades internas e sobre os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho financeiro futuro (Kaplan e Norton, 1997).

Devido à complexidade do gerenciamento das atuais organizações, os gerentes devem ter condições de visualizar o desempenho da empresa focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas representadas na Figura 5 abaixo: (1) financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) de aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1992).

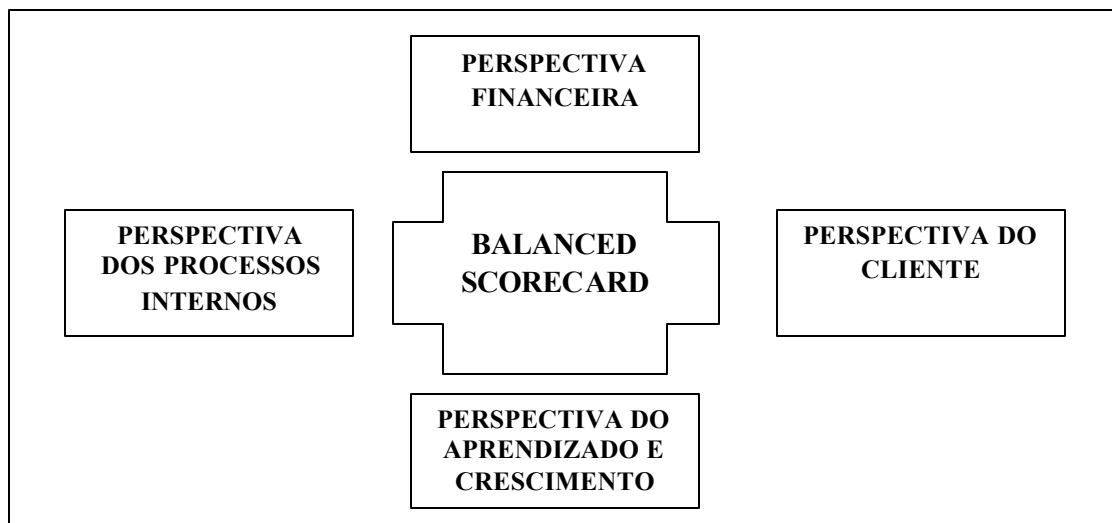


Figura 5. *Balanced Scorecard* e suas perspectivas (Adaptado de Kaplan e Norton, 1992)



Segundo Contrada (2000), o primeiro fator que torna o *Balanced Scorecard* tão atraente são essas quatro perspectivas e os respectivos elos de interconexão que possibilitam a visão completa da organização. O segundo fator definido pelo autor é a capacidade de integração de sua estrutura com outros sistemas de gerenciamento já existentes, tornando possível o convívio do *Balanced Scorecard* com outras ferramentas de controle ou de gerenciamento baseado em valor.

### **(1) Perspectiva financeira**

As metas financeiras da organização devem estar vinculadas à sua estratégia e os indicadores de desempenho sob esta perspectiva devem servir de foco principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Toda e qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1997).

Os indicadores do *Balanced Scorecard* devem relatar a história durante a implementação da estratégia, começando pelas metas financeiras de longo prazo e relacionando-os posteriormente à seqüência de atividades relativas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos funcionários e sistemas. O objetivo é que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (Kaplan e Norton, 1997).

Como cada fase do ciclo de vida de uma empresa possui objetivos financeiros diferenciados, os executivos devem identificar medidas financeiras adequadas à sua estratégia de acordo com a fase em que ela se encontra. Segundo os autores três fases são destacadas: crescimento, sustentação e colheita (Kaplan e Norton, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para cada uma dessas fases, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita, redução de custos / melhoria de produtividade e utilização dos ativos / estratégia de investimento.

Além disso, dois objetivos fundamentais normalmente são perseguidos pelas empresas de uma forma geral: maximização do retorno do investimento e maximização da riqueza dos proprietários. No que se refere a retorno, normalmente se toma uma taxa de referência chamada de custo de oportunidade de capital da empresa.

Os objetivos de crescimento e *mix* de receita correspondem ao crescimento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado.

Os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos dos produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios. Por último, nos objetivos de utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Com isso, as empresas poderão selecionar os objetivos financeiros baseados em receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco (Kaplan e Norton, 1997).

Portanto, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos ajustando-os de acordo com cada uma das fases dos ciclos de vida e crescimento de uma empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria dos *scorecards* conhecidos utiliza objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e

ao aumento da receita. A maioria das empresas acredita que estas medidas oferecerão os elos de ligação entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

## **(2) Perspectiva do cliente**

Para Olve, Roy e Wetter (2001:66), esta perspectiva é o coração do *scorecard*. Ela demonstra os métodos nos quais o valor deve ser gerado para os clientes, como as necessidades dos clientes podem ser atendidas por esse valor, e a razão pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Neste sentido, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da empresa devem ser orientados por essa perspectiva.

Os indicadores de desempenho dos clientes permitem que as empresas se alinhem para a obtenção de resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de segmentos específicos de clientes e mercados, que correspondem às fontes que irão produzir o componente de receita e objetivos financeiros da empresa. Além disso, permitem uma clara identificação e avaliação dos indicadores de tendências ou vetores dirigidas a esses segmentos (Kaplan e Norton, 1997).

Neste contexto, um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui os seguintes indicadores: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Para que as empresas apresentem propostas de valor (atributos que as empresas oferecem aos clientes para gerar fidelidade e satisfação), é necessário que exista um conjunto comum de atributos que permita sua ordenação em todos os setores para elaboração dos *scorecards*. Esses atributos são divididos em três categorias: atributos dos produtos/serviços; relacionamentos com os clientes; e imagem e reputação (Kaplan e Norton, 1997).

Os atributos dos produtos e serviços correspondem à funcionalidade, preço e qualidade do produto/serviço. A dimensão do relacionamento com clientes corresponde à entrega do produto/serviço ao cliente no tempo de resposta considerado e no requisito de conforto do cliente em relação à compra. Por fim, a dimensão de imagem e reputação corresponde ao reflexo dos fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Desta forma, os objetivos e medidas específicos nestas três categorias devem ser selecionados de forma a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo. Essas medidas de resultados representam metas para as áreas de operações, de logística, de marketing e de desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas. Contudo, revelam também alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais, pois são medidas de ocorrências passadas (Kaplan e Norton, 1997).

## **(3) Perspectiva dos processos internos**

Os indicadores de desempenho dos processos internos devem ser identificados para medir os processos críticos em que se devem buscar a excelência, objetivando atingir os objetivos dos acionistas e segmentos específicos de clientes. No *Balanced Scorecard*, os indicadores de processos internos derivam dos objetivos e medidas estratégicas, motivo pelo qual se diferencia dos demais sistemas de indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa seqüência deve basear-se na cadeia de valor completa dos processos internos, focalizando a criação de valor para os clientes e produção de resultados financeiros aos acionistas. Um modelo genérico de cadeia de valor inclui três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda (Kaplan e Norton, 1997).

No processo de inovação, as empresas identificam as necessidades emergentes ou latentes dos clientes atuais e desenvolvem novos produtos ou serviços que atenderão essas necessidades, permitindo-lhes atingir novos mercados e clientes. No estágio do processo de operações, os produtos ou serviços são produzidos e oferecidos aos clientes. É neste processo que as empresas mais se focalizam para obtenção de indicadores de desempenho. Medidas de tempo, qualidade e custo são normalmente utilizadas em processos operacionais. O último processo, que é o serviço de pós-venda, corresponde ao serviço de apoio ou suporte efetuado após a venda ou entrega de um produto ou serviço. São exemplos de pós-venda as atividades de garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos (Kaplan e Norton, 1997).

Portanto, fica clara a importância dos indicadores dos processos internos, pois é a partir desta perspectiva que as empresas podem identificar características de custo, qualidade, tempo e desempenho. Isto permitirá que elas ofereçam produtos e serviços de qualidade superior à de seus clientes atuais, refletindo os objetivos de desempenho financeiro aos acionistas (Kaplan e Norton, 1997).

#### **(4) Perspectiva do ensinamento e aprendizado**

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* define indicadores de desempenho para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos dessa perspectiva devem facilitar e possibilitar a colocação em prática de todos os outros objetivos presentes nas outras três perspectivas. Para o setor industrial, três categorias podem ser definidas para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan e Norton, 1997).

A dimensão da capacidade dos funcionários surgiu pelo fato de que cada vez mais as idéias dos funcionários permitem melhorar os processos e o desempenho para com os clientes. Existe um grupo de três medidas essenciais para os funcionários: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários (Kaplan e Norton, 1997).

A dimensão da capacidade dos sistemas de informação envolve o fornecimento de todas as informações sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões para os funcionários de linha de frente, gerentes e executivos. Algumas empresas utilizam indicadores de cobertura de informações estratégicas para avaliação da disponibilidade atual das informações com relação às informações necessárias previstas (Kaplan e Norton, 1997).

A terceira e última dimensão do aprendizado e crescimento, ou seja, a dimensão da motivação, *empowerment* e alinhamento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários. Estas medidas de motivação e *empowerment* podem ser medidas de várias formas. Um exemplo simples pode ser verificado através do número de sugestões por funcionário (Kaplan e Norton, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento definem a capacidade da organização de alcançar as metas estratégicas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos. Portanto, fica evidente que os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho devem fazer parte do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa.

Muito embora as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm se revelado suficientes em aplicações práticas, este modelo não deve se restringir ou se limitar a essas perspectivas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), caso seja necessário, existe a possibilidade de se agregar um ou mais vetores de desempenho sob outras perspectivas complementares.

Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997) e seu conjunto de indicadores deve fornecer respostas à quatro questões básicas (Kaplan e Norton, 1997):

- Como os clientes nos vêem ?
- Em que devemos ser excelentes ?
- Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor ?
- Como parecemos para os acionistas ?

Essas perguntas aparentemente desconexas são equilibradas entre as medidas objetivas, de resultado tranqüilamente quantificáveis, e os vetores subjetivos, até certo ponto procedentes, das medidas de resultado. Ao mesmo tempo em que o *Balanced Scorecard* proporciona esse conjunto de indicadores, empresas inovadoras estão utilizando-o como um sistema de gestão estratégica para gerenciar a estratégia a longo prazo. Desta forma, o *Balanced Scorecard* pode viabilizar quatro processos gerenciais críticos: (1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e (4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* deve fazer parte do sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização. Este conceito fundamenta-se tanto no fato de que os funcionários da linha de frente de uma empresa precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, como no fato de que os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo (Kaplan e Norton, 1992). É esse *feedback* em todos os níveis o mais importante ponto a se destacar, pois o *scorecard* deve se basear numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia.

O mecanismo deve capturar as informações de desempenho e capacitar rapidamente a organização a refinar a formulação das estratégias, sua implementação e as necessidades dos clientes (Creelman, 2000). Portanto, o *Balanced Scorecard* não deve ser utilizado somente como um sistema de controle, mas sim como um sistema de informação, comunicação e aprendizado das estratégias durante sua implementação.

### **3. Integrando o *activity based costing* - ABC com o *balanced scorecard* - BSC**

O *activity based costing* representa uma nova forma de custeio baseado na idéia de que processos são formados por atividades e atividades consomem recursos, que representam custos para a organização.

As empresas que devem recorrer a essa forma de custeamento são aquelas que se deparam com problemas de complexidade operacional, comercial ou administrativa. Embora o ABC venha sendo utilizado principalmente por empresas industriais, seu uso não está restrito a esse tipo de organização, sendo plausível sua aplicação no caso de empresas comerciais e prestadoras de serviço. Alguns bancos, inclusive, têm se proposto a utilizar o ABC como forma de estruturar o sistema de custos das suas operações.

Quanto ao *balanced scorecard*, sua aplicação está diretamente relacionada ao processo de administração estratégica da empresa, em que as estratégias formuladas têm que ser implementadas e controladas de forma dinâmica e pró-ativa. Conforme já descrevemos o *balanced scorecard* está baseado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, aprendizado e inovação e processos internos. Cada uma dessas perspectivas tomadas de forma integrada devem ter como foco a concretização dos objetivos estratégicos da organização, que por sua vez estão condicionados à missão da empresa.

De acordo com a filosofia do *balanced scorecard*, as quatro perspectivas são compostas de múltiplos indicadores, com metas a serem atingidas, sendo esses indicadores de caráter financeiro e não financeiro. As metas definidas previamente devem seguir uma lógica de causa e efeito, que garante a consistência interna das várias ações a serem empreendidas (Kaplan e Norton, 1997).

O ABC consiste num sistema de gestão que pode contribuir decisivamente para que a empresa que tem uma estratégia baseada em liderança de custo possa atingir seus objetivos de forma efetiva. A estratégia de liderança de custo pressupõe um mercado competitivo em que a empresa necessita ter uma estrutura operacional com custos baixos para poder manter a atratividade do seu negócio (Porter, 1989). Nessas circunstâncias, qualquer desvio da meta de custo definida pode ser fatal para que a empresa perca competitividade e perca participação de mercado e/ou rentabilidade para os seus concorrentes.

O uso do ABC permite que a empresa redesenhe seus processos internos, analise negócios susceptíveis de algum trabalho de reengenharia e identifique outros que não são viáveis do ponto de vista de geração de lucratividade (Nakagawa, 1994; Brimson, 1996). Para que tais tarefas possam ser empreendidas com sucesso é fundamental analisar o mapa de processos, atividades e recursos que afetam os negócios chaves da empresa, atribuindo os custos de forma justa e de acordo com os direcionadores considerados fundamentais em cada atividade.

Não se consegue liderança de custo sem que se faça um grande esforço de redesenho de processos. Esta decisão de buscar liderança em custo deve decorrer de uma profunda análise das opções estratégicas que se colocam para a empresa, diante do cenário que o mercado projeta no curto e longo prazo.

Em princípio não seria recomendável adotar o ABC numa empresa ou negócio em que o principal foco estratégico está em diferenciação de produto.

Se a empresa adota uma estratégia de diferenciação de produtos, então o uso do ABC deixa de ser fundamental para que a empresa mantenha sua posição competitiva. Por outro lado, passa a ser atraente o uso do BSC por conta dos seus fundamentos conceituais.

O BSC auxilia na implementação de estratégias que dependem da capacidade inventiva da empresa. A estratégia de diferenciação de produtos justamente depende dessa capacidade, na medida em que a empresa estaria menos preocupada com o custo de seus processos operacionais e mais com o seu potencial de criar produtos diferenciados do ponto de vista de atributos, qualidade e valores intrínsecos.

Está previsto no contexto do BSC desenvolver negócios que geram resultados financeiros a partir de estratégias voltadas para o cliente. Para que se consiga atingir metas de satisfação do cliente é necessário dispor de processos internos eficientes e flexíveis e também é necessário manter uma postura fortemente inovadora, o que depende do aprendizado das pessoas e do processo de comunicação interno.

Enquanto que o ABC auxilia na implementação de estratégias de liderança de custo, o BSC tende a ser especialmente útil no caso de empresas baseadas em estratégias de diferenciação de produtos. Contudo, não se descarta a possibilidade concreta de adotar-se tanto o ABC quanto o BSC no mesmo contexto organizacional, de forma integrada e visando obter resultados específicos em duas frentes: custos e receitas.

Toda empresa, independentemente da sua estratégia básica, tem interesse em reduzir seus custos aos menores níveis possíveis. Ao mesmo tempo, toda empresa deseja gerar o máximo de receita possível, levando em conta o aumento dos níveis absolutos de lucro. Reduzir custo e elevar níveis de receita está de acordo com uma política de geração máxima de lucro econômico, o que vai de encontro aos objetivos de maximização dos ganhos dos proprietários de uma empresa.

Desde que, tanto o ABC quanto o BSC possam ser implementados de forma econômica e de forma sinérgica, inequivocamente a integração dos dois sistemas tende a produzir resultados financeiros superiores. O ABC, enquanto sistema rastreador e distribuidor de custos em toda a estrutura operacional e administrativa da empresa contribui para que se analise a rentabilidade de produtos isolados, linhas de produtos, tipos de clientes, divisões operacionais, etc..

O Modelo ABC, ao contrário do modelo tradicional de custeio, gera dados que permitem o cálculo de medidas financeiras e não financeiras de desempenho. Assim, além de valores financeiros de custos, o ABC permite o cálculo de qualquer outro atributo que se queira associar à uma atividade, como por exemplo tempo, qualidade, conformidade com a estratégia, relevância para a estratégia, ociosidade, flexibilidade, produtividade, eficiência, valor que agrega na cadeia de valor do produto, e outros. Conseqüentemente, o Modelo ABC apresenta certas características que facilitam a sua coexistência com o BSC. A análise relevante dependerá das estratégias específicas da empresa.

O BSC, por sua vez, permite à empresa monitorar um conjunto de indicadores de desempenho considerados chaves para o sucesso estratégico da empresa. O sucesso estratégico de uma empresa depende de uma estrutura operacional eficiente, mas depende fundamentalmente de uma elevada capacidade de geração de receitas em patamares cada vez mais elevados e consistentes com uma política de geração de valor econômico.

Portanto, a integração do ABC com o BSC não somente não são contraditórios, como tendem a conduzir a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, cumprir sua missão e dessa forma satisfazer todos os seus *stakeholders*, principalmente seus proprietários, chamados de acionistas no caso de uma sociedade por ações.

O Modelo ABC é um sistema de custeio que fornece informações mais confiáveis sobre os custos da empresa (linha de produto, cliente, canal de distribuição, projeto, localização geográfica, etc) por alocar os gastos indiretos de fabricação e os custos de estrutura (administrativos, comerciais e financeiros) às atividades – que são os efetivos consumidores de recursos da empresa. O cálculo correto dos custos é essencial para que as medidas financeiras incluídos BSC sejam o mais realistas possível, contribuindo para maior qualidade do BSC.

Na esteira do ABC foi concebido um modelo de gestão denominado *activity based management* – ABM, cuja essência deriva do processo de análise envolvido no próprio ABC. O ABM, aplicado de forma generalizada na empresa ou apenas em algumas de suas divisões tende a criar um envolvimento entre os gerentes e funcionários da empresa de tal forma que, a partir de grupos de trabalho e de discussão são identificados processos que poderiam, se redesenhados, estar contribuindo mais significativamente para a geração de valor para os clientes.

O uso da “filosofia ABM”, como extensão da adoção do ABC, embora sem ser essencialmente contraposta ao BSC, pode confundir os gestores da empresa. Da mesma forma, o uso de um modelo de gestão baseado em *economic value added* – EVA<sup>®</sup>, tal como proposto pela empresa de consultoria empresarial Stern Stewart também pode confundir o processo de gestão da empresa. Todavia, o uso do EVA como medida de resultado financeiro dentro da filosofia do BSC pode ser considerado viável e apropriado.

Em que pese as diferentes alternativas de modelos de gestão hoje em dia disponíveis, cabe às empresas eleger apenas uma delas, sem que aspectos positivos de outros modelos possam ser incorporados de alguma forma. De acordo com a filosofia de gestão da Stern Stewart, por exemplo, o lançamento de novos produtos, gerando oportunidades de crescimento para a empresa pode beneficiar o processo de criação de EVA na empresa. Essa política, se bem executada, tem perfeita harmonia com a lógica intrínseca do BSC, segundo ao qual a empresa deve buscar a satisfação de seus clientes, tomando iniciativas que, inclusive, envolvam o lançamento de novos produtos de forma a satisfazer as necessidades concretas.

Enfim, as empresas que decidiram adotar o ABC como sistema de custeio, poderiam estar complementando seu modelo de gestão com o uso do BSC, embora outras combinações também sejam possíveis. A melhor escolha vai depender da cultura da empresa, da natureza dos seus negócios e dos próprios valores de seus administradores e principais acionistas.

Toda empresa visa a criação de valor para os seus proprietários, bem como a satisfação de anseios dos seus principais *stakeholders*. Para cumprir esses objetivos cabe à empresa adotar um processo de administração estratégica consistente e reforçado por ferramentas de gestão que facilitem principalmente as tarefas de implementação e controle estratégico.

A combinação do ABC com o BSC é especialmente benéfica para muitas empresas, porque complementa dois aspectos fundamentais de geração de lucro e criação de valor: gestão de custos e gestão de receitas. Em algumas empresas o foco em custos será especialmente importante, principalmente quando tratamos com negócios envolvendo produtos relativamente padronizados. Em outras, o foco em receita é mais relevante, por estar-se tratando com produtos diferenciados e com atributos especiais. De toda forma, para qualquer empresa a preocupação com redução de custos e geração de receitas sempre serão aspectos fundamentais de sustentação dos negócios no longo prazo.

#### **4. Conclusão**

O mundo moderno tem criado novas necessidades do ponto de vista da gestão empresarial. Isto se deve ao fato de que novas tecnologias surgiram, os mercados estão mais competitivos, a clientela está mais exigente e, como decorrência de tudo isso, os negócios de uma forma geral se tornaram mais complexos.

Diante da complexidade dos negócios, marcada dentre outras coisas, por carteiras de produtos mais diversificadas e processos operacionais mais automatizados, diversas empresas vêm adotando novos métodos e sistemas de gestão, como são o caso do ABC e do BSC.

Podemos afirmar que, embora o ABC e o BSC cumpram finalidades distintas, ambas estão voltadas para o processo estratégico da empresa. O ABC está mais focado em custos, enquanto que o BSC está mais focado em geração de receita. O ABC foca mais o âmbito interno da empresa, enquanto que o BSC foca mais o ambiente externo. O ABC, embora cumpra um papel estratégico, atua mais a nível de chão de fábrica e nos processos operacionais e administrativos de uma forma geral, enquanto que o BSC se preocupa com os processos e o aprendizado internos mas também com os aspectos mercadológicos e externos à empresa.

Diante do exposto, concluímos que o ABC, embora autônomo no processo de gestão da empresa, pode ser perfeitamente combinado com a filosofia do BSC, sem que possamos apontar nenhuma grande contradição ou redundância entre ambos.

### **Referências Bibliográficas**

- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. *Management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- BORNIA, Antonio C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRIMSON, James A. *Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOISVERT, Hugues. *Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão - práticas avançadas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHING, Hong Y. *Gestão baseada em custeio por atividades: activity based management*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONTRADA, M.. Using the Balanced Scorecard to Manage Value in Your Business. *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing, 2000.
- CREELMAN, J.. British Telecommunications Worldwide: Building a Scorecard on Internet Time. *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing, 2000.
- DRUCKER, Peter. As informações de que os executivos realmente precisam. Jan/Fev. 1995. *In: Medindo o Desempenho Empresarial. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.9-30.
- ECCLES, Robert G.. Manifesto da Mensuração do Desempenho. Jan/Fev. 1991. *In: Medindo o Desempenho Empresarial. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.31-49.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho*, Jan/Fev. 1992. *In: Medindo o Desempenho Empresarial. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.127-136.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.. Putting the Balanced Scorecard to Work. Article published in Harvard Business Review. *Harvard Business School Publishing*, 1993.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LOW, J., SIESFELD, T.. Measures that Matter: Wall Street considers non-financial performance more than you think. *Strategy and Leadership*. Vol. 26, n. 2, Mar/Apr 1998.
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLVE, N. -G., ROY, J., WETTER, M.. *Condutores de Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.