

## **“Custeio por Atividade: agregando valor no processo decisório”**

**Dalvio José Berto – consultor de empresas na área de Custos, autor de obras especializadas em Custos.**

[dalvio@terra.com.br](mailto:dalvio@terra.com.br); (51) 3022 8792 e (51) 8444 5972

### **1 – A importância dos custos diretos no cálculo de custos**

Os clientes e usuários do Across-IT, quando pretendem avaliar um determinado objeto custeável: bem ou serviço, certamente pensam de imediato em atributos como: precisão e equidade - na medição dos diversos componentes físicos e monetários, em qualquer metodologia.

Essa assertiva é facilmente comprovada pelo desapontamento que o gestor ou usuário experimenta, ao se deparar com evidentes erros de coleta e estruturação de cálculos, ou com a incerteza quanto à sua fonte e consistência, ou mediante a insuficiente explicação dos critérios de apropriação adotados.

Usualmente, quanto maior a presença de custos diretos (de materiais diretos, processamento, comercialização, tributários, terceirizados, financeiros) numa empresa, em seus bens ou serviços, maior tende a ser a precisão no cálculo dos mesmos.

Determinados segmentos concentram ao natural alguma vantagem em termos de precisão e montagem de custos, como o comércio, onde rotineiramente os custos diretos da mercadoria, mais os tributos incidentes, custos financeiros da operação, e comissões/fretes são os mais relevantes, podendo facilmente numa consolidação, atingir a cerca de 80% do faturamento em muitos casos.

Alguns bens industrializados também denotam uma presença relevante de custos diretos em sua composição, podendo-se citar entre esses: vinhos, adubos, fertilizantes.

Aos leitores não habituados com a terminologia técnica, cabe lembrar que os custos diretos compreendem os custos diretamente identificados nos artigos ou

bens comercializados. No outro extremo, constam os custos indiretos, que podem ser conceituados como valores comuns (no sentido de caráter genérico) a diversos bens e serviços, não passíveis de mensuração direta em cada unidade processada e ou vendida. Os exemplos de custos indiretos encontram-se em inúmeras contas, como: energia elétrica, depreciação, manutenção, seguro, entre tantos outros itens.

## **2 – A interferência do ABC na avaliação dos objetos custeáveis**

Um dos termos mais empregados na técnica do ABC (sigla que designa o custeamento por atividades) é justamente “direcionadores”, associando o termo “direto” na sua raiz etimológica, comprovando-se com isso a preocupação predominante de tornar o maior número possível de situações mensuráveis diretamente em cada bem ou serviço – ou numa possível ampliação dos mesmos em: negócios, clientes, canais, segmentos, etc.

Muitos autores de livros e artigos apresentam uma visão confusa sobre a implantação do ABC. Com elevada frequência argumentam que o ABC tende a corrigir as possíveis falhas do over head (usualmente caracterizado como a relação entre os custos operacionais e administrativos e os custos da mão de obra direta). Em tal manifestação, é oportuno corrigir que: I) há usos até mesmo recomendados para o over head (no caso de avaliar o custo unitário diferenciado em determinados centros), II) as empresas já adotam rotineiramente a setorização, vale dizer: a técnica de avaliação por centro de custos.

Convivendo com empresários, em consultorias e cursos/seminários, percebe-se que a maioria das instituições já conhece a sistemática de setorização. Os centros de custos são na verdade os canais por onde se pode rastrear muitos custos, constituindo-se em si, no mínimo, em um estágio preparatório e aproveitável ao que o ABC ainda podem agregar em tais ambientes de avaliação.

### **3 – Preparação para o ABC ou inserção de melhorias no custeamento**

Na tentativa de ajudar os leitores e profissionais que pretendem em seu ambiente empresarial qualificar a formação dos custos dos bens e serviços, abordamos alguns passos de implantação do ABC.

O primeiro cuidado que uma empresa deve ter ao pensar em implantar o ABC (mais do que quando pensa em implantar o Custeio Integral ou Custeio Marginal, ou como um estágio evolutivo desses), é diagnosticar a real possibilidade de rastrear os diversos componentes de custos através do seu sistema informatizado. Esse é por sinal o primeiro estágio: o direcionamento do maior número possível de situações e contas de custos aos bens e serviços.

Algumas questões abaixo listadas – válidas ora para alguns segmentos de negócios ou setores da economia, ora para outros - podem servir ao leitor, como um programa de soluções práticas para qualificar o sistema de custeio da empresa em que atua – não importando a configuração conceitual ou doutrinária que esse possa assumir em determinado momento.

**I) A inadimplência** consegue ser isolada por operação comercial/unidade de negócio, e ser atribuída a determinadas modalidades de negócios no mínimo por linha e grupo de produtos (e dessa estendida, aí sim, por algum percentual de incidência específica sobre sua receita aos itens, bens)?

Uma eventual impossibilidade de segregar tais números e os direcionar por linhas de negócios e modalidades específicas de crédito indicam uma nítida falha de apropriação que deve ser corrigida, tanto faz se no Custeio Marginal ou Integral ou na metodologia do ABC.

#### **II) Despesas de Assistência Técnica**

As linhas de produção numa indústria nem sempre apresentam problemas idênticos de qualidade, sendo umas mais suscetíveis de problemas do que as outras. Logo, tais fenômenos devem ser adequadamente mensurados e

direcionados sobre os negócios efetivamente causadores de tais custos. Nesse sentido, o ideal seria que o exame de tais efeitos alcançasse especificamente o cliente, a modalidade de cliente, com um exame paralelo das causas (problemas de qualidade por estatística de reclamações ou não conformidades, distância, tipo de instalações do cliente, etc.), para que desse modo possa ser saneado o descontrole da qualidade, em sua repercussão específica por naturezas, etc.

Em determinados ramos de atividade, a Assistência Técnica extrapola a conotação de correção a posteriori de falhas no processo. Entre outros casos, um determinado fabricante e fornecedor de insumos (como tinta e esmalte) que integra a cadeia produtiva do ramo ceramista, podem exercer as funções de assessoramento técnico permanente na aplicação do produto desenvolvido.

Ao serem mensurados tais custos, é possível revisar os valores transacionados entre os parceiros, evitando prejuízos diretos, proporcionados pelo excesso de custos ou inadequada precificação.

### **III) Desperdícios de produção**

É oportuno lembrar que também merecem ser mensurados: retrabalho, custos em geral de desperdícios de operações na área industrial. Ou custos da não qualidade.

Apontamentos deficientes de tempos acabam também por causar sérios problemas de apropriação ou direcionamento de custos, que devem ser corrigidos mediante o esforço conjunto de todos os colaboradores, sobretudo da área industrial. Algo básico, mas ainda tão freqüente, pois não raramente se encontram empresas que simplesmente abandonam o apontamento de tempos.

Já num supermercado, há itens mais suscetíveis à perecibilidade, como frutas, legumes e vegetais, cabendo nesse caso conhecer a sua expressão por artigo.

#### **IV) Despesas de Viagem**

Um relato interessante foi-nos feito recentemente numa empresa: determinada pessoa da área comercial ficou quase um mês em viagem num país vizinho do Brasil, para fechar um negócio com um cliente. É uma impropriedade imensa que tal custo seja computado simplesmente como um custo de natureza genérica recaindo sobre a área administrativa.

Uma avaliação correta de tais situações indica a necessidade de segregar os custos de cada viagem sobre determinado cliente, ou grupos de clientes, ou clientes da região atendida.

#### **V) Custos de entregas na praça**

Por vezes se constata, em determinadas empresas, em horários fora do expediente normal, entregas diárias de produtos processados no turno da noite. Tais entregas, por sua vez, implicam na aquisição de veículos específicos com destinação de recursos humanos, integralmente absorvidos nesse atendimento.

É indesculpável que na análise do desempenho de tal cliente ou negócio tal custo, por sua depreciação, manutenções, etc. figure como um componente de custos de natureza genérica, impedindo uma efetiva avaliação do retorno proporcionado por tanto sacrifício.

#### **VI) Promotores de vendas, repositores**

Determinadas redes de supermercados exigem a presença de promotores e repositores, em algumas linhas de mercadorias. Numa avaliação de custos dos bens vendidos a esse segmento, cabe dimensionar a influência de tais custos bem como – é lógico – dos custos industriais em si dos bens vendidos.

Pode-se considerar como justo a distribuição de tal custo sobre clientes e negócios que não usem tal estrutura ou recurso (promotores, repositores)?

**Nesse e nos demais exemplos, deve ser observada a diretriz de substituir a aplicação de índices genéricos de custos, pela prática da especificidade dos custos. Uma palavra ou termo define adequadamente tal situação: é a rastreabilidade**, e tal esforço de identificação de custos é cada vez mais importante num mundo que dispõe de novas e sucessivas alternativas de canais de vendas, tais como: televendas, Internet/comércio eletrônico.

#### **VII) Custo financeiro por: linha, artigo, negócio, cliente.**

Os prazos de recebimento dos valores de venda não são uniformes nas empresas por negócio. Da mesma forma, a rotação de estoques não é homogênea por linha, etc. Por esse motivo, é imprescindível o seu adequado dimensionamento por negócios.

A formação de créditos de ICMS relacionados a negócios com mercado externo tem sido para muitas empresas, sobretudo recentemente, uma fonte de apreensões e problemas. As dificuldades de seu aproveitamento geram custos em cada empresa supostamente beneficiada por tal incentivo, merecendo o adequado dimensionamento no segmento correspondente de negócios.

O conhecimento isolado desses elementos sobre os artigos e operações é extremamente válido até mesmo com a finalidade de identificar quais modalidades de negócios são mais vantajosas, para na seqüência desencadear o direcionamento consciente de esforços de vendas.

#### **VIII) Medição das perdas por descontos concedidos**

Em algumas situações, é extremamente valioso e rentável para a empresa rastrear e depois coibir as práticas de concessões de descontos, pelas quais as

empresas muitas vezes perdem recursos. Igualmente, ocorrem pesadas perdas com a demora de vigência efetiva de novas listas de preços.

Alguém se preocupa em medir tais fatos com assiduidade nas empresas?

Não precisa se esperar para haver elevados índices de inflação. Também com inflação pequena, a demora em praticar os reajustes de preços tende a significar perdas de receitas.

### **IX) Frete próprio e tele-entrega**

Temos presenciado em redes de lojas a ocorrência de custos com tele-entrega (entre outros meios, também através de moto boys), para dar cobertura a alguns negócios de uma Filial que, não dispondo de determinada mercadoria, procura se suprir em outra loja da empresa. Então: como não deixar de considerar que no esforço correto de manter o estoque sob controle, a linha que se servir de tal apoio logístico, deve suportar esse custo, ao contrário de outra linha que não apresenta esse problema?

Numa rede de farmácias, em qualquer loja, se encontra a toda hora: analgésicos, preservativos, contraceptivos e medicamentos mais consumidos para problemas de digestão, entre outros. Já um remédio pouco comercializado e de elevado valor, pode ser mantido em determinada loja estrategicamente situada. Surgindo a necessidade de venda em uma delas, ocorre o abastecimento com a conseqüente repercussão do custo de tele-entrega nessa respectiva linha problemática.

### **X) Concessão de benefícios, brindes, verbas promocionais.**

Muitos clientes costumam exigir dos fornecedores verbas especiais para abertura de loja, brindes, bonificações na semana de aniversário, ou até mesmo a cobertura de custos com viagens para congressos e seminários de parte de seus profissionais ou técnicos.

Outros clientes da mesma empresa – por terem uma expressão menor ou serem menos exigentes – não gozam das mesmas regalias, e como tal desoneram a empresa com tal custo.

Uma avaliação coerente de cálculo deve contemplar adequadamente tais fatos para medir seus efeitos na cadeia de negócios (clientes individualmente, linhas, ou segmentos de clientes em que se verificam tais dispêndios).

Isso nem sempre é percebido pelas empresas que costumam tratar de forma idêntica a fatos e negócios que se diferenciam em termos de geração de gastos.

## **XI) Custos da ociosidade**

Em muitos ambientes que desejam assumir posturas inovadoras de cálculo, cabe um exame detido de como são tratados os diversos custos de ociosidade no parque fabril, nas instalações, nos eventos, etc. Trata-se de uma fonte invisível de inúmeros desperdícios de recursos, sendo uma das causas principais não raro a má seleção de investimentos (que não são utilizadas na plenitude de sua capacidade) , bem como a falta de materiais, ou maus programas de manutenção preventiva e regular, que determinam a paralisação da produção.

Outra maneira de interpretar ou perceber a ociosidade pode ocorrer quando a área comercial da empresa assume o encargo de “vender” toda capacidade de produção instalada a partir de uma negociação interna em que lhe é concedida uma lista de preços em condições vantajosas. Explica-se melhor: para se ter um preço competitivo, o cálculo de custos pode ter sido resultante de um volume expressivo de ocupação, com conseqüente diluição elevada de custos na formação da Tabela de Preços.

Não se materializando os esperados e prometidos volumes de negócios, resta como conseqüência o sub-custeamento, ou seja: o resultado da empresa é

diretamente afetado pela não absorção dos custos estruturais pelo conjunto de negócios realizados. Trata-se de um prejuízo que pode a rigor ser canalizado como um ônus da má gestão da área comercial, na medida em que essa assumiu tal responsabilidade.

Um objetivo válido e permanente de cálculo consiste, nesse caso, em medir isoladamente o efeito do não cumprimento das metas físicas por negócio. Sem dúvida, tanto esse item XI, como praticamente qualquer um dos outros examinados, podem em qualquer momento ou sistema, se situarem à altura de uma das principais propriedades do ABC: agregar valor à qualificação gerencial e ao resultado do empreendimento !

#### **4- Montagem de relatórios qualificadores da gestão econômica**

Paralelamente à inserção de importantes ajustes nos componentes diretos de cálculo, que melhor caracterizam a avaliação dos objetos custeáveis e seus desempenhos, é oportuno desenvolver alguns relatórios que tendem a indicar oportunidades melhores de negócios, etc.

##### **4.1. Avaliação de desempenho dos canais de vendas**

Usualmente se pensa ou já se mede a importância de cada representante ou canal, sob o enfoque da geração da receita.

Ainda se pode em cada canal, adicionar os bens ou serviços que integraram a formação desses montantes de margens, para servir como referência para a eleição dos mix ideais de negócios.

##### **4.2. Avaliação de desempenho dos fornecedores**

Esse enfoque de avaliação é oportuno na medida em que pode destacar, sobretudo no ramo de comércio, a geração de margem dos negócios relacionada a cada fornecedor. E ainda essa avaliação pode ser complementada pelo confronto com o montante médio mantido em estoque na empresa, conseguindo-se com isso medir o retorno de cada fornecedor em

cada R\$ investido em estoque. Considere-se apropriadamente que o estoque é nesse caso o principal ativo investido.

Esse relatório é extremamente valioso para transformá-los em melhores parceiros da empresa no esforço de manter a participação de mercado e a sua consolidação.

### **4.3. Avaliação de desempenho de clientes**

Cada cliente pode ser avaliado quanto à importância no faturamento da empresa (estágio a que normalmente as empresas já estão atentas), e, sobretudo quanto ao potencial de geração de margem. Nesse caso, ainda é sempre interessante conhecer a composição de margem por item, para serem conhecidos os mix mais interessantes de negócios, e com isso naturalmente estimular o corpo de vendas em concentrar esforços nos nichos de maior ganho.

A avaliação dos clientes efetivamente poderá ser enriquecida em termos de qualidade de análise, na medida em que se puder posteriormente incorporar alguns componentes extraídos das avaliações do ABC (Custeio por Atividades), mas já antes disso há inúmeras vantagens em se investir na estruturação de relatórios gerenciais, que são poderosos aliados na busca de melhor resultado.

É coerente conjecturar: como se pode pensar em avaliar os custos de atendimento, se antes disso a empresa já não dispõe de uma noção bastante concreta da importância de cada cliente na geração da margem? Certamente, esse estágio da avaliação da margem é prioritário, até mesmo para desencadear o complemento de alguns custos adicionais de atendimento (logística, faturamento, crédito e cobrança, integrantes de atividades específicas de processos inerentes à comercialização).

## 5- Roteiro de implantação do ABC

A profunda depuração ensejada no rastreamento dos custos indicados nas contas comentadas no item 3 desse artigo, já tende a eliminar em boa dose as imprecisões de cálculo, na medida em que foram indicados direcionamentos sobre os objetos custeáveis, aliviando assim a carga de custos dos processos de marketing e gestão comercial e industrial.

Agora já se pode, portanto, tratar os restantes custos de natureza genérica ou comum, que se encontram, sobretudo em algumas áreas de apoio e administração, decompondo-os em processos e atividades.

Alguns autores sugerem a constituição de ilhas de ABC, pelas quais gradativamente se tratam as soluções previstas nessa metodologia, sem conturbar a rotina burocrática da empresa. Deve-se ressaltar que o ABC é em si mesmo uma metodologia que exige muitos controles adicionais e conseqüentes burocracias.

O ABC focalizou e uniu - em processos - muitos eventos das áreas administrativas e de apoio, não mais dependentes exclusivamente da "leitura" vertical e estanque da setorização e de rateios, direcionando-os como parcelas de valores nos objetos custeáveis.

Certamente os processos e conseqüentes atividades requeridas, incrustadas em áreas de responsabilidade do nível administrativo e de apoio, apresentam graus de dedicação e integram parcelas de trabalho que merecem ser traduzidas em custos, nos projetos de implantação de diferentes naturezas e categorias, podendo com o decorrer do tempo, se constituir rotinas de avaliação, tal como já é praxe no beneficiamento de produtos na área industrial.

Os órgãos públicos dispõem de uma contabilização estruturada por projetos e atividades, funcionando aproximadamente como uma espécie de categoria

intermediária de direcionadores e como tal se aproximando da concepção do ABC (mediante o rastreamento de custos por atividades).

É possível em tais empresas públicas, complementar, caracterizar melhor os custos de uma construção de escola, ou ponte, agregando às verbas destinadas em convênios por outros órgãos, também os recursos de envolvimento de diversas áreas da própria prefeitura.

Sem o advento do ABC, tais eventos, tanto nas empresas privadas como na administração pública, deixariam de ser quantificados, e com isso muito se perderia em qualidade no monitoramento de custos gerenciáveis pela instituição.

Tais medições não se fazem, no entanto, presentes apenas mediante a avaliação de custos ou investimentos envolvidos na implantação de um projeto. É igualmente válido avaliar o custo unitário de inúmeras rotinas administrativas integrantes das funções de gerenciamento normal, como: emissão de uma nota fiscal, o custo de aprovação de crédito - e na área pública, a emissão de um certificado de capacidade financeira para licitação, ou o custo de uma fiscalização; o custo de uma sessão legislativa e o custo de uma sessão no fórum, entre tantas outras.

Até bem pouco tempo atrás, tais objetos custeáveis das atividades meio, seriam absolutamente inimagináveis de serem mensurados. Tal mérito pode ser fundamentalmente creditado ao Custeio por Atividades, por estabelecer novos paradigmas de avaliação.

Ponderando de forma equilibrada os prós e contras do Custeio por Atividades, cada leitor pode agregar valor na sua instituição, ajudando a construir verdadeiros ambientes qualificados de medição de custos e desempenho dos negócios.