

**A QUALIDADE DO LUCRO NAS EMPRESAS COMERCIAIS
EVIDENCIADA POR MEIO DO *ACTIVITY-BASED COSTING* – ABC¹**

João Francisco Morozini²
jmorozini@unicentro.br

Marcos Moreira Pinto³
luter@st.com.br

Aldecir José Theodoro⁴
alde@via-rs.net

Sergio Cavagnoli Guth⁵
sergio.guth@terra.com.br

Resumo: O atual cenário competitivo exige que os gestores de empresas dêem uma maior importância às questões relativas aos custos. Essa preocupação não ocorre apenas nas empresas industriais e de serviços, mas também nas empresas comerciais. Para tanto, é necessária a implantação de um sistema de custos nas empresas comerciais, visando a obtenção de informações mais precisas referentes ao processo de compra e venda de mercadorias. Nesse contexto, o ABC (*Activity-Based Costing*), que é baseado em uma estrutura funcional para alocação dos custos indiretos, é uma ferramenta para ser utilizada também nas empresas comerciais. O objetivo do artigo é mostrar a aplicação do ABC nas empresas comerciais, para evidenciar a qualidade do lucro.

¹ Artigo apresentado no VIII Congresso Del Instituto Internacional de Costos - Uruguay.

² Contador, professor e pesquisador da UNICENTRO e mestrando em Ciências Contábeis pela FURB.

³ Professor, empresário, administrador, consultor financeiro e mestrando em Ciências Contábeis pela FURB.

⁴ Contador, perito contábil, professor da URI - Campos de Erechim e mestrando em Ciências Contábeis pela FURB.

⁵ Contador, consultor, professor da UCS de Caxias do Sul e mestrando em Ciências Contábeis pela FURB.

Palavras-chave: custeio ABC; gestão de custos; ABC no comércio

Abstract: The current competitive scene demands the managers to give a greater importance to the issue of costs. This concern does not happen only at industrial and service companies, but also at commercial companies. Thus, the implantation of a system of costs in the commercial companies is necessary, so as to obtain sharper information referring to the process of purchase and sale of goods. In this context, the ABC (Activity-Based Costing), that it is based on a functional structure for allocation of the indirect costs, is a tool also to be used in the commercial companies. The objective of the article is to show the application of the ABC at commercial companies, accentuating profit quality.

Key-words: ABC expenditure; management of costs; ABC in the commerce

1 INTRODUÇÃO

O artigo trata das questões relativas a custos, que passaram a ser de extrema importância na gestão econômica e estrutural das empresas comerciais, pois o ambiente competitivo, em que elas se encontram, tem levado os administradores a buscarem por uma série de novos recursos que possam auxiliá-los nas tarefas de Controle e Decisão, facilitando, assim, o processo de melhor gestão do negócio.

Essa preocupação não poderia ser diferente, necessitando, portanto, de um estudo mais acurado, para a elaboração de um sistema de custos, de forma que permita uma melhor visualização da maneira como os custos estão sendo alocados nas empresas comerciais, tendo em vista que nas empresas industriais e nas empresas de prestação de serviços esse processo é de mais fácil aplicação.

A implantação de sistemas de custos é considerada como uma situação complexa, uma vez que o produto resultante não é palpável ou visível e, além disso, grande parte dos custos envolvidos é de natureza indireta, sendo que sua alocação acaba exigindo um estudo mais aprofundado. Dessa forma, é necessário que se faça um estudo acerca do método que melhor se aplique para um caso, até a elaboração de um sistema, de tal forma que se possa chegar aos custos envolvidos em cada mercadoria vendida.

O objetivo do presente artigo é analisar a estruturação de um sistema de controle de custos, que se adapte às necessidades das Empresas Comerciais, sendo baseado em uma estrutura funcional de alocação dos custos indiretos baseado no ABC (*Activity-Based Costing*), para demonstrar a qualidade do lucro, bem como os custos das atividades realizadas nos centros de suporte a loja, conforme exemplo prático demonstrado neste

trabalho. Com esse sistema de custeio, as informações terão a finalidade de auxiliar os gestores das empresas comerciais a melhorarem o desempenho das suas atividades de gestão administrativa, baseado em indicadores de desempenho precisos e confiáveis. A contabilidade de custos como descreve MARTINS (2003), tem origem antes da Revolução Industrial do século XVIII. Tendo como base a Contabilidade Financeira. O sistema de apuração dos custos tinha como função principal levantar os estoques no início do período, adicionando as compras do mesmo período, que resultando no valor de despesa com as mercadorias vendidas. Essa era a finalidade da contabilidade de custos, resolver problemas de mensuração monetária de estoques e de resultado. Por esse motivo, a técnica ficou por muito tempo sem estudos renovadores, pois ela não era como um instrumento gerador de informações diferentes das que se punha.

Assim, a Contabilidade de Custos deve prestar auxílio à Contabilidade Financeira e fornecer informações aos usuários externos e aos usuários internos, fornecer informações diferenciadas e relevantes. No primeiro caso, ela deve obediência aos postulados, princípios e convenções contábeis. No segundo caso, o que interessa são as necessidades de informações da administração da entidade, assim o contador não necessita mais observar os aspectos normativos, podendo utilizar-se de outros parâmetros para coletar e processar a informação.

Ainda, segundo LEONE (1997, p. 66):

A contabilidade de custos pode ser conceituada como o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão e de planejamento.

A partir dessa definição, este trabalho apresenta como objetivos da Contabilidade de Custos os seguintes tópicos:

- a) Determinação do lucro: utilizando os dados dos registros convencionais de contabilidade ou compilando-os de maneira diferente para que sejam mais úteis à administração;
- b) Controle das operações e dos estoques: estabelecimento de padrões e orçamentos, comparação entre o custo real e o custo orçado e ainda previsões;
- c) Tomada de decisões: formação de preços, quantidade a ser vendida;
- d) No auxílio ao Controle: fornecendo dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e previsões, para acompanhamento posterior.

A Contabilidade de Custos voltada para as empresas comerciais, baseada no custeio ABC, precisa ser como um centro processador de informações que coleta os dados baseados em um planejamento, treinamento e organização interna dos setores da empresa que irão fornecer os dados, assim o Centro Processador de Informações que

recebe os dados coletados, transformando-os em informações, por meio da operacionalização do sistema de custeio baseado em atividades.

Informações em forma de relatórios gerenciais, consistindo no produto final que embasará o planejamento, o controle e as decisões da administração, para um gerenciamento eficaz e eficiente do negócio (LEONE, 1997).

Visa, assim, determinar e atribuir os custos de maneira mais exata e justa possível, uma das grandes utilidades dos sistemas de custos é exatamente a sistematização criada para o registro de volumes físicos vendido.

A contabilidade financeira costuma trabalhar só com valores monetários, mas a de custos, apesar de poder também fazê-lo, tem sua utilidade ampliada com a utilização desses dados de natureza não monetária (MARTINS, 2000).

2 MÉTODO DE CUSTEIO TRADICIONAL

Podemos demonstrar a evolução da Contabilidade e Análise de Custos, por meio de uma breve apreciação teórica sobre os sistemas de métodos de custeio, desenvolvidos desde seu princípio na era Mercantilista, passando pelas novas exigências da era Industrial e até os novos conceitos dos dias de hoje.

PAMPLONA (1997, p. 62) define que:

O sistema de custos tradicional se direciona principalmente para a função de avaliação de estoques e para a elaboração de demonstrações financeiras, buscando suprir precariamente, a necessidade de informações dos diversos agentes interessados na situação da empresa como, por exemplo, os acionistas, fornecedores, clientes, governo e a própria administração da empresa.

Segundo PAMPLONA (1997), os sistemas de custeios tradicionais têm como característica a utilização de um método de apropriação de custos em dois estágios:

No primeiro estágio os custos indiretos são imputados aos centros de custos por meio de várias bases de rateio. Em um segundo estágio os custos são apropriados dos centros de custos aos produtos através de uma base de volume, quase sempre tendo como de rateio os custos diretos, representados nas empresas comerciais pelo CMV.

O esquema básico completo de apropriação de custos dos sistemas tradicionais de contabilidade consiste em:

- Separação de custos e despesas;
- Apropriação dos custos diretos à mercadoria vendida;
- Apropriação mediante rateio dos custos indiretos que pertencem, visivelmente, aos departamentos, agrupando, à parte, os comuns;
- Rateio dos custos indiretos comuns e dos da administração geral da produção aos diversos departamentos do processo de venda da mercadoria;

- Atribuição dos custos indiretos que agora só estão nos departamentos de vendas, segundo critérios fixados.

3 MÉTODO CONTEMPORÂNEO

O sistema de custeio baseado em atividades ABC (*Activity-Based Costing*), é uma nova ferramenta empresarial, que tem como objetivos principais medir e melhorar as atividades que compõem os processos de negócios e calcular com precisão os custos dos produtos das empresas comerciais. Uma empresa, representada por uma sucessão de processos de negócios, que utiliza o sistema de custeio baseado em atividades, consegue identificar quais os recursos e as atividades consumidas por cada produto da empresa, conseguindo alocar, de forma coerente, os custos indiretos consumidos por cada produto, ou linha de produtos.

Esta é uma tentativa de suprir falhas do sistema de custeio tradicional das despesas e custos indiretos, que utiliza o critério de rateio baseado nos custos diretos, entre outros, propiciando o aparecimento de distorções. Esta técnica foi muito útil no passado, quando os custos indiretos (*overhead*) não ultrapassavam 10% dos custos totais.

KAPLAN e COOPER (1998, p. 139) afirmam que o ABC:

É uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividades, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição a incorrer em custos nos seus processos de oferta de produtos e de atendimento a mercados e clientes.

Este método teve origem nos Estados Unidos da América, no início da década de 60, em trabalhos desenvolvidos pela General Electric. Posteriormente, na década de 70, o ABC foi aperfeiçoado pelo professor Robin Cooper e, somente a partir dos anos 80, é que veio a ter maior desenvolvimento, por intermédio das empresas de consultoria.

MECIMORE e BELL (1995, p. 24) afirmaram que o Custo ABC se desenvolveu por meio de três gerações e que poderá vir a quarta geração.

1ª geração: Contabilidade por atividade, proposta por CAM-I (Berliner e Brimson, 1988) e James A. Brimson (1991). O foco principal eram os custos dos produtos e a eliminação de direcionadores de custo que não agregavam valor nas melhorias, tampouco nas atividades. A atenção maior era dada ao uso dos direcionadores para um melhor uso dos recursos, e não dos processos. Primeiramente, se identificavam as atividades, e então os custos eram associados a cada atividade.

2ª geração: Custeio baseado em atividades (ABC), proposto por Cooper, Kaplan e seus seguidores, desde os últimos anos da década de 80. Foi constatado que as unidades de negócios a serem desenvolvidas já necessitavam de informações

sobre os processos que eram identificados com as atividades, bem como dos custos dos produtos. Podem ser considerados como processos: a produção, a distribuição, a administração e outras funções da empresa. A melhoria contínua e a avaliação da performance eram desenvolvidas nos processos e custos dos produtos.

3ª geração: Gerenciamento baseado em atividades (ABM), proposto por Kaplan, Peter Turney e outros, principalmente desde 1991 (também chamado gerenciamento de custeio baseado em atividades (ABCM – activity-based cost management). Focaliza as unidades de negócios e seus relacionamentos com outros negócios internos e externos à empresa. Sua preocupação maior está em analisar se tal atividade agrega ou não valor à unidade de negócio e se aumenta a vantagem competitiva da empresa por meio da análise de valor.

4ª geração: que ainda está sendo estudada, considerada e pesquisada, poderá vir a ser uma geração adaptada, onde englobaria as três gerações anteriores, que, por sua vez, são consideradas uma abordagem micro. Esta geração irá aprimorar por meio de passos racionais à junção de atividades com os recursos simultaneamente e, assim, inovará o sistema ABC de forma a fornecer informações que venham a beneficiar a empresa como um todo.

No Brasil, as pesquisas sobre o ABC se desenvolveram, a partir do ano de 1989, pelo professor do Departamento de Contabilidade da USP, Masayuki Nakagawa. Inclusive, ele foi o primeiro a lançar um livro sobre o assunto, no Brasil.

O rápido desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias de produção e comercialização, bem como, a globalização da economia fez com que as organizações desenvolvessem novas formas de visão e de gestão de negócios, dentre elas, o sistema de custeio ABC (NAKAGAWA, 1991).

Para MARTINS (2003, p. 87), “O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (*Activity-Based Costing*), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”. Com o avanço tecnológico dos sistemas de produção e comercialização, e com a grande diversidade de produtos e modelos vendidos na mesma planta, os custos indiretos vêm aumentando continuamente, portanto, cada vez mais faz-se necessário seu controle, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos. Com isso, um tratamento adequado na alocação dos custos indiretos aos produtos, tanto fabricados como comercializados, passa a ser de vital importância, pois estes podem provocar, hoje, enormes distorções, dependendo do critério de rateio.

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.

Simplifica-se esta idéia da seguinte forma: sabe-se que as mercadorias compradas para serem vendidas exigem inúmeros processos, tais como: pedido, armazenagem, logística, e todos esses processos consomem atividades, já as atividades

consomem os recursos, gerando custos. Assim, o custo do objeto da operação é a parcela do custo das atividades que participam, para que seja efetuada a comercialização (PAMPLONA, 1997).

Portanto, o custeio, baseado em atividades, não pode ser restringido apenas a um sistema de contabilidade gerencial de custos, pois este tem grande utilidade na definição e relação entre os custos e suas causas, fornecendo informações, para que os gerentes possam atuar nestas causas tentando minimizá-las ou se possível eliminá-las. Por meio do ABC, os gestores terão uma ferramenta poderosa para gestão de melhorias, a qual se trata do gerenciamento baseado em atividades ABM (*Activity-Based Management*).

3.1 As razões que motivaram o interesse pelo Critério ABC no comércio

- A evolução da tecnologia alterou a composição dos custos indiretos, tornando-os tão significativos quanto os custos diretos, os quais nas empresas comerciais, são de valores mais elevados;

- A competição global determinou mudanças nos processos de comercialização e, conseqüentemente, nos modelos de administração;

- A gerência necessita de informações mais precisas, quanto aos custos e quanto às atividades que não acrescentam valor ao produto e à determinação dos custos;

- A multiplicidade de produtos diferentes e a diversidade de clientes;

- O amplo uso de computadores eletrônicos, que veio facilitar o controle automático da comercialização, a própria mudança nos processos operacionais e análise das atividades e seu custeamento (NAKAGAWA, 1991).

Essas são as principais razões que estão diretamente ligadas ao surgimento da proposta de emprego do ABC, voltado para as empresas com ramo de comércio. Podemos afirmar que essa “nova” técnica, são técnicas antigas, que tiveram sucesso fugaz, morreram, no entanto sofreram um processo de crioterapia e renasceram, agora com diversas alterações e se ajustando às necessidades e tendências do ambiente das empresas comerciais.

3.2 Conceitos e terminologia do ABC

Recursos: são todos os insumos econômicos aplicados ou utilizados para a realização de uma atividade dentro de uma organização. Salários, aluguel, energia elétrica, despesas de compra e venda, são alguns exemplos de recursos. Para BRIMSON (1996), recursos são os fatores de produção (mão-de-obra, tecnologia, viagens, etc) empregados para realizar uma atividade.

De acordo com BOISVERT (1999, p. 176), “Recursos são as mercadorias compradas para revenda com seus respectivos custos sob forma de serviços para adquiri-los, a mão-de-obra, os equipamentos, os imóveis, os bens e valores em geral, ou seja, recursos correspondem ao plano de contas da empresa”.

Direcionadores de Recursos ou de Primeiro Estágio: MARTINS (2000, p. 96), define direcionadores de recursos como:

O fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Ele identifica a maneira como as atividades consomem recursos e servem para custeá-las, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades. Os direcionadores de recursos respondem as seguintes perguntas: “o que é que determina ou influencia o uso destes recursos pelas atividades?” Ou “como é que as atividades utilizam-se destes recursos?”

De acordo com OSTRENGA (1997), a quantidade de cada direcionador, que está associada à atividade que se quer custear, é denominada “*fator de consumo de recursos*”. Por exemplo, se o direcionador de custos adotado for o número de empregados, então o fator de consumo de recursos é a quantidade de pessoas empenhadas em cada atividade.

Atividades: para BRIMSON (1996, p. 168):

São processos que consomem recursos substanciais para gerar uma produção. Uma atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais. A função principal de uma atividade é converter recursos (matéria-prima, mão-de-obra e tecnologia) em produção (produtos/serviços). A análise de uma empresa, considerando que as atividades facilitam a coerência dos objetivos, dá suporte à melhoria contínua e aperfeiçoa sistemas de suporte para decisão.

De acordo com MARTINS (2000), pode-se afirmar que um conjunto de tarefas faz a composição das atividades e estas são necessárias para efetivação do processo, desenvolvendo uma cadeia de atividades correlatas e inter-relacionadas que pode abranger do fornecedor até o cliente, com esforço para produzir um produto, serviço ou mesmo as atividades relacionadas com a comercialização.

As atividades podem ser classificadas como atividades fins (primária) ou de suporte (secundária). As atividades fins são aquelas que contribuem diretamente para a missão da unidade organizacional e são utilizadas fora da empresa, para o custeio dos objetos de custos. Já as atividades de suporte são aquelas que servem de apoio às atividades primárias. Elas incluem gerência, treinamento, administração e outras.

Uma atividade, normalmente é apresentada na forma de um verbo no infinito. Exemplo: comprar materiais, desenvolver fornecedores, receber mercadorias, controlar produção, cortar matéria-prima, montar produto, despachar produto, etc.

Direcionadores de Atividade ou de Segundo Estágio: têm a função de identificar a maneira como os produtos ou serviços consomem atividades, e servem para

custear os objetos de custos, ou seja, indicando a relação existente entre a atividade e os objetos de custos (MARTINS, 2000).

A quantidade ou percentual de cada direcionador de atividade é denominado fator de consumo de atividade. Por exemplo, se número de “*setup*” é o direcionador de atividade adotado, então a quantidade de “*setup*” é o fator de consumo da atividade (PAMPLONA, 1997).

Para NAKAGAWA (1991), é o mecanismo utilizado para rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. As análises dos direcionadores de segundo estágio são essenciais para o processo de melhoria contínua.

Objetos de Custos: dizem respeito à razão pela qual as atividades são realizadas. Por exemplo, um produto é um objeto de custo, pois para que ele seja produzido, vendido e distribuído é necessária a realização de diversas atividades que só são executadas com o objetivo de dispor esse produto para o consumidor.

Segundo PAMPLONA (1997), os objetos de custos podem ser tanto produtos, como serviços, lotes de produtos, linhas de produtos ou serviços, peças, clientes, tipos de clientes ou outros objetos que se queira custear de acordo com interesse da administração.

Portanto, 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.

3.3 Custeio das atividades no comércio

No custeio das atividades, a atribuição dos custos às atividades é feita, primeiramente, por meio dos direcionadores de custos de primeiro estágio. Nessa etapa, devem-se seguir os seguintes passos:

a) Especificação das atividades;

Para que um sistema de custos seja adequado, é fundamental que se entenda como os custos são incorridos. Dessa forma, deve-se entender todo o processo de comercialização da empresa. Segundo BOISVERT (1999, p. 182), “Um processo é uma cadeia de atividades que se estende desde os fornecedores aos clientes, necessária para fornecer um bem ou serviço”. É por meio da Análise de Processo Empresarial (“*Business Process Analysis - BPA*”) que se pode compreender o sistema de comercialização da empresa.

Para OSTRENGA (1997, p. 182),

Ela permite que se entenda por que um objeto custa o que custa e a ação corretiva que se deve tomar sobre o seu custo, se necessário. A análise de

processo do negócio começa identificando os processos e posteriormente os divide em atividades, estabelecendo uma base para gerenciar os custos.

Com isso, as atividades passam a ser o ponto focal para a identificação de oportunidade de aperfeiçoamento e melhoria de desempenho da empresa.

b) Rastreamento dos custos;

É importante observar que para cada atividade deve-se atribuir o respectivo custo. O custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la. A primeira fonte de dados, para custear as atividades, é a razão geral da empresa. Geralmente é necessário, também, solicitar estudos da área de engenharia, além de realizar entrevistas com os responsáveis pelos departamentos ou processos e, até, com quem executa a atividade (MARTINS, 2000).

Ao analisar os registros contábeis da empresa, busca-se uma melhor compreensão da base de dados e a sua reestruturação com vista à apropriação dos custos às atividades. Nesta análise, deve-se incluir os custos não relacionados diretamente com a mercadoria para revenda (despesas), o que não é aceito pelo fisco, mas que é de grande valia para fins gerenciais e, conseqüentemente, para o sistema ABC. Também, devem ser observadas as oportunidades de se agruparem as contas semelhantes e uma possível combinação entre as linhas de produtos, bem como, verificar se os critérios de apropriação existentes são os mais adequados. Nas empresas Industriais e de Serviços, utilizam-se centros de custos.

c) Identificação e seleção dos direcionadores de recursos;

Direcionador de recurso é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Ele identifica a maneira como as atividades consomem recursos, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades. Portanto, deve refletir a causa básica da atividade. É obtido por estudos e pesquisas que indicam a verdadeira relação entre o custo e a atividade. Ou seja, procura identificar o que é que efetivamente gerou o custo de maneira racional e analítica de forma a se dirimirem as possíveis distorções. Segundo MARTINS (2000), o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira “arte” do ABC está na escolha dos direcionadores de custos.

Para PAMPLONA (1997), como os direcionadores de primeiro estágio afetam apenas indiretamente os custos dos produtos, o seu esquema de designação pode ser menos rigoroso, que o adotado para escolher os direcionadores de segundo estágio. A meta, segundo KAPLAN e COOPER (1998), é ser aproximadamente correto, e não precisamente incorreto, como ocorre com, praticamente, todos os sistemas tradicionais de custeio.

Assim, pode-se dizer que o direcionador de custo de primeiro estágio é a base para o rastreamento dos custos às atividades. Como são as atividades que consomem os recursos deve haver uma relação lógica entre eles. Portanto, os direcionadores de custos exercem papel importante no sistema de custeio ABC, pois, além de serem os

responsáveis por uma maior precisão dos custos, possibilitam uma atuação mais eficaz sobre as atividades que causam os custos.

d) Atribuição dos custos às atividades;

Uma atividade, segundo BRIMSON (1996, p. 179) é:

É uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias primas, métodos e ambiente, que gera determinado produto ou serviço. As atividades descrevem o que uma empresa faz, a maneira como o tempo é gasto e os resultados obtidos dos processos. Assim, o custo de uma atividade inclui todos os fatores para comercialização, expresso como elementos de custos dentro de um plano de contas, empregados para realizá-la. No que se refere ao processo de atribuição de custos às atividades nas empresas comerciais, um bom sistema de custos, dividido em linha de produtos, torna-se um grande facilitador para o processo, principalmente se as linhas de produtos refletirem as atividades.

Porém, nem sempre numa linha de produtos se desenvolve uma atividade, podendo ocorrer, de acordo com MARTINS (2000), três situações:

Um centro de custos executa uma atividade - neste caso, a atividade pode ser o próprio centro de custo.

Um centro de custos executa parte de uma atividade - neste caso, seria necessário reunir alguns centros de custos para se ter uma atividade.

Um centro de custos executa mais de uma atividade - neste caso, seria conveniente desmembrar o centro de custos em suas várias atividades.

Segundo MARTINS (1998), a atribuição de custos as atividades poderá ocorrer baseado em três maneiras:

Alocação direta, quando existe uma identificação clara, direta e objetiva de certos custos com certas atividades.

Rastreamento é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração dos custos.

Rateio, é a última das formas de distribuição dos custos por atividade e somente se realiza quando da impossibilidade de proceder nas formas anteriores. Seu principal problema é a forma arbitrária como é distribuído e é a linha divisória entre os modelos tradicionais de custos e o ABC.

O custeio ABC procura custear cada atividade, atribuindo a elas os recursos consumidos pela organização pelos direcionadores de recursos. Esta atribuição deve ser feita de uma forma criteriosa, cuja ordem de prioridade é: alocação direta, rastreamento e rateio. Entretanto, pode ocorrer que algumas atividades de suporte necessitem ser atribuídas para outras atividades. Nesse caso, devem-se hierarquizar as atividades, de tal forma, que se evite uma *referência cruzada*, ou seja, evite-se que uma atividade que já distribuiu seus custos, volte a receber parte dele num processo de “loop”. É também aconselhável, neste caso, que se mantenha a ordem de prioridade nas bases de atribuição dos custos de

uma para outra. Assim, calculado o custo das atividades, a etapa seguinte é custear os objetos de custos.

4 GESTÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS COMERCIAIS

A Gestão de Custos, como relatada por HANSEN e MOWEN (2001), tem como finalidade a produção de informações para usuários internos, especificamente na coleta, mensuração, classificação e relatando informações que serão úteis aos gestores auxiliando no planejamento, controle e tomadas de decisões.

É exigida, para a Gestão de Custos, um profundo conhecimento da estrutura de custos da empresa, possibilitando uma determinação de custos a longo e a curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos e serviços. Esses custos não aparecem nas demonstrações financeiras, porém conhecer estes custos é fundamental, para empresas que estão engajadas em tarefas como melhoria contínua, qualidade total, gestão ambiental e gestão estratégica.

A Gestão de Custos engloba tanto a Contabilidade de Custos como a Contabilidade Gerencial, sendo que a primeira tenta satisfazer objetivos de custeio para a contabilidade financeira e gerencial, utilizada em propósitos internos fornece informações de custos sobre produtos, clientes, serviços, projetos, atividades. Enquanto a segunda preocupa-se com a forma que as informações de custos, financeiras e não financeiras serão transformadas em planejamentos e tomadas de decisão.

Nas empresas Comerciais, os custos são de fácil identificação, e conseqüentemente, de fácil alocação, devido ao pequeno número de variáveis, identificadas como custos diretos e indiretos, onde os custos diretos são representados pelo Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), e os custos indiretos pelos demais custos.

Conforme MOROZINI et al. (2003), por esse motivo nas empresas comerciais, ainda é considerado a gestão dos custos menos importante que na indústria.

Para podermos descrever o comportamento de custos requer a medida de execução da atividade no comércio. Sabemos que a execução da atividade é medida por direcionadores de atividade. Portanto, para entender o comportamento dos custos no comércio, precisamos primeiro determinar as atividades subjacentes e os direcionadores associados que medem a capacidade e a execução da atividade comercial. A necessidade de entender esse relacionamento de custo-atividade nos leva à determinação de uma medida apropriada da execução da atividade, ou direcionador de atividade. A escolha do direcionador é feita sob medida não apenas para a empresa em particular mas também para a atividade, ou custo, em particular, que está sendo medido.

4.1 Exemplo do Sistema ABC aplicável ao comércio

O presente artigo, quanto aos fins, trata de uma pesquisa metodológica, que procura evidenciar o sistema ABC como instrumento para avaliar a tomada de decisões. Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, tendo como base, exemplos encontrados na literatura técnica, VERGARA (2003, p. 47) define esta pesquisa como:

Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Consideramos a aplicação do ABC no comércio varejista, no qual a principal questão é a lucratividade, representada pela diferença entre as receitas e os custos distribuídos a cada produto. No setor comercial, os custos diretos são de fácil identificação, pois são representados pelo Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), porém o rateio dos custos indiretos é que acaba distorcendo o resultado da lucratividade por produto, pois, normalmente, são distribuídos de forma generalizada para os produtos, ou para uma linha de produtos (uma linha de produto é um grupo de produtos similares).

Supondo-se que um supermercado utilizava para a loja um sistema de custeio, que tinha uma única categoria de custo direto (mercadorias compradas para a venda) e uma única categoria de custo indireto (suporte a loja). Os custos de suporte eram alocados aos produtos a uma taxa de 30% dos custos das mercadorias vendidas. Por exemplo, a um produto que custou 8,80 é alocada uma quantia de custo indireto no valor de 2,64 ($8,80 \times 30\%$), conforme relatório de lucratividade de forma quantitativa:

QUADRO 1. RELATÓRIO GERAL DE LUCRATIVIDADE

<u>Relatório de lucratividade total</u>	
Receitas	<u>166.800,00</u>
Custos	
CMV	100.000,00
Suporte à loja (30%)	<u>30.000,00</u>
Subtotal	<u>130.000,00</u>
Margem de contribuição	<u>36.000,00</u>
Custos fixos	30.000,00
Lucro operacional	<u>6.800,00</u>
Lucro em %	4,08%

Fonte: HORNGREN, FOSTER e DATAR (2000), adaptado pelos autores.

Para obter melhores informações sobre a lucratividade quantitativa dessa empresa comercial, foi implantado um sistema de custeio por linha de produtos. Esse modelo demonstra a apropriação dos custos diretos e indiretos por linha de produtos, conforme o critério de alocação dos custos indiretos, analisado pelos gestores como sendo o mais próximo da realidade (no exemplo citado anteriormente é de 30% sobre o custo direto). As linhas de produtos ficaram assim distribuídas: carnes, frutas e grãos, conforme quadro abaixo.

QUADRO 2. RELATÓRIO DE LUCRATIVIDADE POR LINHA DE PRODUTOS

	<u>Carnes</u>	<u>Frutas</u>	<u>Grãos</u>	<u>Total</u>
Receitas	36.450,00	80.020,00	50.330,00	166.800,00
Custos:				
CMV	20.000,00	50.000,00	30.000,00	100.000,00
Suporte à loja (30%)	<u>6.000,00</u>	<u>15.000,00</u>	<u>9.000,00</u>	<u>30.000,00</u>
Subtotal	<u>26.000,00</u>	<u>65.000,00</u>	<u>39.000,00</u>	<u>130.000,00</u>
Margem Cont.	10.450,00	15.020,00	11.330,00	36.800,00
% de MC	28,67%	18,77%	22,51%	22,06%

Fonte: HORNGREN, FOSTER e DATAR (2000), adaptado pelos autores.

Mesmo tendo a informação detalhada por linha de produto, é duvidosa a precisão dos indicadores de rentabilidade, pois o rateio dos custos indiretos ainda é feito por ampla taxa (30% sobre o CMV), e de forma aleatória.

Por esse motivo, os gerentes então decidiram introduzir um enfoque ABC no custeio das linhas de produtos relativos a essa empresa comercial. Após analisar suas operações e seu sistema de informações, eles fizeram as seguintes melhorias no sistema de custeio atual:

O único centro de custos indiretos, aqui representado pelo suporte à loja, foi subdividido em quatro áreas identificáveis de atividade, para substituí-lo, usando os direcionadores de custos referentes a essas atividades, que são de fácil identificação dentro do processo de operação da empresa, são eles:

- o **pedido** refere-se à atividade relacionada com as compras de mercadoria para revenda. O direcionador de custo é o número de ordens de compra no período;

- a **entrega** refere-se à entrega física e ao recebimento da mercadoria. O direcionador de custo é o número de entregas;

- a **prateleira-estocada** refere-se ao estoque de mercadoria nas prateleiras da loja e daquelas que foram retornadas ao estoque, seja em forma de devolução ou qualquer outra movimentação da mercadoria que incorra custos. O direcionador de custo é horas de estoque.

- o *atendimento ao cliente* é referente à assistência fornecida aos clientes, incluindo a checagem e o empacotamento. O direcionador de custo é o número de itens vendidos.

Após o uso dos direcionadores, acima citados, a nova configuração do relatório de lucratividade, baseado no custeio ABC para as linhas de produtos, se consegue obter resultados de lucratividade de forma qualitativa, ou seja, o produto que aparentemente tinha bom retorno de lucratividade, nessa metodologia, passa a ser o de menos lucratividade, evidenciando, assim, a qualidade do lucro.

QUADRO 3. RELATÓRIO POR LINHA DE PRODUTOS COM APLICAÇÃO DO ABC

	<u>Carnes</u>	<u>Fruta</u>	<u>Grãos</u>	<u>Total</u>
Receitas	36.450,00	80.020,00	50.330,00	166.800,00
Custos:				
CMV	20.000,00	50.000,00	30.000,00	100.000,00
Compra	2.800,00	1.600,00	1.200,00	5.600,00
Entrega	6.840,00	800,00	1.760,00	8.400,00
Estocagem	3.600,00	360,00	1.800,00	5.760,00
At. Cliente	4.840,00	2.360,00	2.040,00	10.240,00
Subtotal	<u>38.080,00</u>	<u>55.120,00</u>	<u>36.800,00</u>	<u>130.000,00</u>
Margem Cont.	(1.630,00)	24.900,00	13.530,00	36.800,00
% de MC	-4,47%	31,12%	26,88%	4,08%

Fonte: HORNGREN, FOSTER e DATAR (2000), adaptado pelos autores.

Com as informações desse novo relatório, referente à lucratividade, pode-se constatar que o custeio ABC demonstra, de forma mais clara, onde foram realmente incorridos os custos, ou seja, qual linha de produtos consumiu mais ou menos recursos, em comparação à forma de rateio pelo método convencional.

A linha de produto referente a carnes, pelo critério convencional, tinha 28,67% de margem de contribuição, pelo ABC constatou-se que é de -4,47%; já a linha de produto referente a frutas, tinha uma margem de contribuição de 18,77%, com o ABC constatou-se que é de 31,12% e, finalmente, a linha de produtos referente a grãos, que tinha margem de contribuição de 22,51%, passa com o custeio ABC para 26,88%. Essas diferenças no percentual de margem de contribuição ocorre devido à alocação dos custos indiretos, feita de forma aleatória pelo método de custeio convencional, e pelo custeio ABC são feitas as alocações dos custos com base nas atividades desenvolvidas em cada linha de produto, deixando, assim, mais perto da realidade os valores alocados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar do tempo, as empresas comerciais, em seus diversos segmentos, vêm crescendo mais e mais, passando a ocupar maiores espaços no moderno ambiente de negócios. Devido à evolução econômica e ao aumento da competitividade, passaram a buscar novos conceitos em informações gerenciais, para que pudessem acompanhar este mercado cada vez mais exigente.

O exemplo utilizado, neste trabalho, comprovou que o ABC utilizado nas empresas comerciais pode ser mais uma ferramenta para controle de gestão e para tomada de decisões pelos gestores, pois essa metodologia demonstra a margem de contribuição de forma quantitativa e qualitativa, bastando, apenas, a implantação de um sistema de informações adequado referente aos custos.

Concluimos com a realização deste trabalho, referente ao sistema de custeio ABC aplicado nas empresas comerciais, que o problema reside nos custos indiretos, em que, muitas vezes, a base de rateio pode ser questionada.

São significativos para apuração dos custos unitários totais e conseqüentes decisões de margem de lucratividade por produto, visando à estratégia de preços mais competitiva, tornando desta forma a Contabilidade de Custos uma importante ferramenta de Gestão Empresarial, e todas as empresas comerciais, que se utilizam destas informações, no intuito de aperfeiçoarem suas rotinas de trabalho, terem suporte nas tomadas de decisões e acompanharem a evolução dos resultados operacionais da empresa, mantendo-a lucrativa, competitiva e bem posicionada frente à concorrência.

REFERÊNCIAS

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades** – Contabilidade de gestão. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades** – Uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9.ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.

IUDÍCIBUS, S. de.; MARTINS, E.; GEBELCKE, E. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo & desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.
- LEONE, G.S.G. **Curso de contabilidade de custos: contém custeio ABC**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Contabilidade de custos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MECIMORE, C. D; BELL, A. T. Are we ready for fourth-generation ABC. **Management Accounting**. Jan. 1995. p.22-26.
- MOROZINI, J. F.; GUTH, S. C.; MOREIRA PINTO, M.; THEODORO, A. F. O custeio ABC em empresas comerciais: um modelo de aplicação. **Anais do X Congresso Brasileiro de Custos**, 2003.
- NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OSTRENGA, M. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.
- PAMPLONA, E. de O. **Contribuição para a análise crítica do sistema ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. Tese de Doutorado. EAESP/FGV. 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.