



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS
FUNDAMENTADA NO MÉTODO ABC PARA PEQUENAS
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Nara Stefano

**Santa Maria, RS, Brasil
Março de 2009**

SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS FUNDAMENTADA NO MÉTODO ABC PARA PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

por

Nara Stefano

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Profa. Dra. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil
Março de 2009

© 2009

Todos os direitos autorais reservados a Nara Stefano. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua 24 de Fevereiro, n. 465, Bairro Nossa Senhora de Lourdes, Santa Maria, RS, 97060-580

Fone: 55 30266319; End. Eletr: stefano.nara@gmail.com

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS
FUNDAMENTADA NO MÉTODO ABC PARA PEQUENAS
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS**

elaborada por

Nara Stefano

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM) (Presidente/Orientadora)

Sérgio Alfredo Massen Prieb, Dr. (UFSM)

Leocádio José Corrêa Ribas Lameira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, março de 2009

Daqui a alguns anos você estará mais arrependido pelas coisas que não fez do que pelas que fez. Então solte suas amarras. Afaste-se do porto seguro. Agarre o vento em suas velas. Explore. Sonhe. Descubra.
(MARK TWAIN, 1835-1910)

O livre desenvolvimento de cada um é condição para o livre desenvolvimento de todos (KARL MARX, 1818-1883)

Para conhecermos os amigos é necessário passar pelo sucesso e pela desgraça. No sucesso, verificamos a quantidade e, na desgraça, a qualidade.
(CONFÚCIO, 551 a.C.-479 a.C)

A teimosia transforma as grandes barreiras em pequenos obstáculos e constrói os grandes vencedores. (ALBERTINO FERNANDES)

AGRADECIMENTOS

Apesar da solidão a que se submete uma tese ou dissertação não se faz sem ajuda de outras pessoas, a quem gostaria de agradecer.

Em especial a Doutora Leoni Pentiado Godoy pela sua orientação, convívio e principalmente pela confiança depositada em meu trabalho. A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção (PPGEP).

A minha família pelo constante apoio e incentivo. Ao meu namorado, a minha mãe, avó e tia, muito obrigada por tudo.

A todos que contribuíram, direta e indiretamente, para que esta etapa da se concretizasse.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS FUNDAMENTADA NO MÉTODO ABC PARA PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

AUTORA: NARA STEFANO
ORIENTADORA: LEONI PENTIADO GODOY
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 27 de março de 2009.

Este estudo teve como objetivo principal propor uma sistemática de gerenciamento de custos fundamentada no *Activity Based Costing* (ABC) para as pequenas organizações prestadoras de serviços com o intuito de melhor gerenciar seus custos. Definida a sistemática, desenvolve-se em uma organização prestadora de assessoria e consultoria em informática, foi utilizada parcialmente para a atividade “entrega do produto (implantação de sistema)”. Houve a necessidade de se conhecer os processos, atividades e os recursos envolvidos para constituir os direcionadores de custos e calcular o custo do serviço. Conclui-se que a sistemática fundamentada no método ABC é aplicável em pequenas organizações prestadoras de serviços pelo fato de originar uma apropriação de custos mais acurada e, com isso, fornecer informações para a tomada de decisões.

Palavras-Chave: Serviços; pequenas organizações; custeio ABC.

ABSTRACT

**Master's Science Dissertation
Post Graduate Program in Production Engineering
Federal University Santa Maria, RS, Brazil**

SYSTEMATICS OF MANAGEMENT OF COSTS BASED ON THE ABC METHOD FOR SMALL COMPANIES OF SERVICES

**AUTHOR: NARA STEFANO
ADVISER: LEONI PENTIADO GODOY
Santa Maria, March 27th, 2009.**

This study aimed to propose a major systematic management costs based on Activity Based costing (ABC) to small organizations providing services to better manage their costs. Defined the systematics, it is developed an organization in a rendering organization advisement informatics, was used in partially for activity "deliver product (system implementation)". There was a need to know the processes, activities and resources involved to be cost drive and calculate the cost of service. It is concluding that systematics based on ABC method is applicable to rendering organizations services small because cost of originate an appropriation more accurate and thus provide information for decision-making.

Key-words: Services; small organizations; costs ABC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura conceitual da gestão estratégica de custos	24
Quadro 2 - Cadeia de valor versus contabilidade gerencial	27
Quadro 3 - Comparação entre s três gerações do ABC	49
Quadro 4 - Direcionadores de atividades	52
Quadro 5 - Direcionadores de recursos.....	53
Quadro 6 - Focos do ABC	55
Quadro 7 - Aplicações do Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM).....	65
Quadro 8 - Trilogia Juran.....	80
Quadro 9 - Determinantes da qualidade em serviço	87
Quadro 10 - Principais diferenças entre organizações industriais e de serviços	88
Quadro 11 - Atividade analisadas.....	104
Quadro 12 - Dicionário de atividades	105
Quadro 13 - Separação entre custo indireto e direto.....	109
Quadro 14 - Descrição dos recursos consumidos por categoria de despesa.....	110
Quadro 15 - Direcionadores de recursos identificados da organização estudada..	112
Quadro 16 - Direcionador de atividades	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Custeio Total ou Custeio por Absorção Integral.....	39
Figura 2 - Custeio por Absorção Ideal	41
Figura 3 - Custeio Direto ou Variável.....	41
Figura 4 - Esquema de apropriação de custos pelo método tradicional	43
Figura 5 - Versão inicial do ABC.....	47
Figura 6 - Segunda versão do ABC.....	48
Figura 7 - Representação gráfica das atividades	51
Figura 8 - Custeio ABC.....	56
Figura 9 - Metodologia de análise de atividades	57
Figura 10 - Diagrama de fluxo total de custos	58
Figura 11 - Hierarquia do ABC	59
Figura 12 - Como a ABM utiliza as informações do ABC	64
Figura 13 - Utilização do ABM para aprimoramentos operacionais e decisões estratégicas.....	65
Figura 14 - Fatores essenciais de competitividade das pequenas organizações.....	70
Figura 16 - Abordagem orientada para serviços.....	91
Figura 17 - Plano geral para estudo sob uma orientação objetivos-meios	94
Figura 18 - Sistemática proposta para o gerenciamento de custos.....	99
Figura 19 - Estrutura organizacional proposta a organização	102
Figura 20 - Fluxograma do processo de “entrega do produto (implantação de sistema)”.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas	68
Tabela 2 - Valor dos recursos consumidos.....	111
Tabela 3 - Tempo (em horas) gasto pelos funcionários na execução das atividades	115
Tabela 4 - Custo da mão-de-obra (em R\$), por funcionários, na execução das atividades	117
Tabela 5 - Alocação dos custos as atividades	118
Tabela 6 - Alocação dos custos a atividade “fazer a entrega” (implantar sistema) .	122
Tabela 7 - Quantificação dos direcionadores de atividades.....	124
Tabela 8 - Alocação dos custos para os sistemas (produto)	125
Tabela 9 - Custos dos sistemas.....	126

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevista	142
--	------------

LISTA DE SIGLAS

ABC - *Activity Based Costing*

ABM - *Activity Based Management*

GEC - Gestão Estratégica de Custos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RKW - *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*

SEBRAE - Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE ANEXOS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CUSTOS (GEC).....	22
2.2 CADEIA DE VALOR.....	26
2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.4 DIRECIONADORES DE CUSTOS.....	30
2.5 TERMINOLOGIAS.....	31
2.5.1 GASTO.....	31
2.5.2 DESPESAS.....	31
2.5.3 DIFERENÇA ENTRE CUSTO E DESPESAS.....	31
2.5.4 INVESTIMENTO.....	32
2.5.5 DESEMBOLSO.....	32
2.5.6 PERDAS.....	32
2.5.7 RECEITA.....	33
2.5.8 GANHO.....	33
2.5.9 LUCRO/PREJUÍZO.....	33
2.5.10 CUSTEIO.....	33
2.5.11 CUSTEAR.....	34
2.5.12 CUSTO DIRETO.....	34
2.5.13 CUSTO INDIRETO.....	34
2.5.14 CUSTO FIXO.....	34
2.5.15 CUSTO VARIÁVEL.....	35
2.6 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	35
2.7 SISTEMAS DE CUSTEIO, MÉTODOS E PRINCÍPIOS.....	36

2.7.1	SISTEMA TRADICIONAL DE CUSTOS	38
2.8	PRINCÍPIOS DE CUSTEIO	38
2.8.1	CUSTEIO TOTAL OU ABSORÇÃO INTEGRAL.....	38
2.8.2	CUSTEIO POR ABSORÇÃO IDEAL	40
2.8.3	CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL.....	41
2.9	MÉTODOS DE CUSTEIO	42
2.9.1	MÉTODO DOS CENTROS DE CUSTOS OU RKW	42
2.9.2	MÉTODO DO CUSTO PADRÃO	45
2.10	CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE - <i>ACTIVITY BASED COSTING</i> (ABC).....	46
2.10.1	ORIGEM DO ABC.....	46
2.10.2	ATIVIDADES	49
2.10.3	DIRECIONADOR DE CUSTO	52
2.10.4	RECURSOS	53
2.10.5	OPERACIONALIZAÇÃO DO ABC.....	54
2.10.6	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ABC.....	60
2.11	GERENCIAMENTO BASEADO NO CUSTEIO POR ATIVIDADES - <i>ACTIVITY BASED MANAGEMENT</i> (ABM).....	62
3	<u>CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES.....</u>	67
3.1	GESTÃO NAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES.....	69
3.2	CONTABILIDADE DE CUSTOS NO CONTEXTO DAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES	74
3.3	SERVIÇOS	76
3.4	QUALIDADE	79
3.5	QUALIDADE EM SERVIÇOS	83
3.5.1	CRITÉRIOS DA QUALIDADE PERCEBIDA DE SERVIÇOS.....	85
3.6	CUSTOS EM SERVIÇOS.....	87
4	<u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</u>	94
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	94
4.3	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	95
4.3.1	TÉCNICAS DE PESQUISA	95
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	96
5	<u>SISTEMÁTICA PROPOSTA.....</u>	97
5.1	PROCEDIMENTOS	97
5.1.1	INICIO.....	97
5.1.2	RECONHECIMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS	97
5.1.3	MAPEAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E TAREFAS.....	98
5.1.4	SEPARAR CUSTOS EM DIRETO E INDIRETO	99
5.1.5	IDENTIFICAÇÃO E LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS PELAS TAREFAS	100
5.1.6	IDENTIFICAÇÃO E DETERMINAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE ATIVIDADES.....	100
5.1.7	CÁLCULO DO CUSTO DA ATIVIDADE	100
5.1.8	MEDIÇÃO DE CUSTO DO SERVIÇO.....	101
5.2	APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA - ESTUDO DE CASO	101

5.2.1	AMBIENTE DA PESQUISA	101
5.2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	102
5.2.3	APURAÇÃO DOS CUSTOS	103
5.3	APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA.....	104
5.3.1	INICIO	104
5.3.2	RECONHECIMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS	104
5.3.3	MAPEAMENTO DA ATIVIDADE “IMPLANTAR SISTEMAS”	106
5.3.4	SEPARAR CUSTOS	108
5.3.5	IDENTIFICAÇÃO E LEVANTAMENTO DOS RECURSOS CONSUMIDOS PELAS TAREFAS	109
5.3.6	IDENTIFICAÇÃO E DETERMINAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE ATIVIDADES.....	113
5.3.7	CÁLCULO DOS CUSTOS DAS ATIVIDADES	114
5.3.8	MEDIÇÃO DE CUSTO DO SERVIÇO	124
6	<u>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</u>	<u>127</u>
6.1	CONCLUSÕES	127
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	128
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>130</u>
	<u>ANEXOS</u>	<u>141</u>
	<u>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</u>	<u>142</u>

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Em um mercado cada vez mais competitivo, a concorrência passa a ter escala mundial, beneficiando a oferta de bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos.

As organizações têm necessidade de estarem preparadas para continuar competindo, faz-se necessário a busca de alternativas para sua permanência no mercado. Tornou-se meta comum no atual ambiente de negócios melhorar a eficiência e reestruturar a organização, voltando-a para eficácia. E, as informações a respeito dos custos passaram a ser cada vez mais relevantes para apoiar e fundamentar o processo de tomada de decisão.

Conforme Johnson e Kaplan (1993), a necessidade de registrar as informações sobre as transações comerciais tem existido sempre que as pessoas se utilizam do sistema de trocas. Historiadores confirmam informes contábeis organizados há milhares de anos, encontrando registros, que remontam às antigas civilizações, gravados em blocos de pedra. As transações davam-se no mercado e indicadores de sucesso eram facilmente obtidos. O empresário tinha de angariar mais dinheiro das vendas aos clientes do que pagava aos fornecedores de insumos de produção.

Na perspectiva de Martins (2008), até a Revolução Industrial, no século XVIII, praticamente só havia a contabilidade financeira, ou geral, que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para assessorar as organizações comerciais. Com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha tão facilmente de dados para poder atribuir valor aos estoques.

Com a necessidade de avaliar esses estoques, nada mais razoável do que o contador tentar adequar a organização industrial aos mesmos critérios empregados na comercial. A partir da contabilidade financeira surge a contabilidade de custos

industrial. E com a contabilidade de custos, surge o sistema de custeio, método de apropriação de custos baseado na classificação e, comportamento dos custos e despesas.

Segundo Nakagawa (2000), o processo de se obter os custos no período da Revolução Industrial era todo fundamentado nos custos diretos. Girava em torno de mão-de-obra e matéria-prima, os custos indiretos não eram levados em consideração. Esta forma de se custear satisfazia as necessidades gerenciais por tratar-se de um só produto na linha de produção.

De acordo com Martins (2008) o problema com o tratamento dos custos indiretos emerge juntamente com a diversificação dos bens produzidos pelas indústrias e de serviços agregados aos produtos dentro de uma linha produtiva. É nesse momento os sistemas de custos evoluem procurando adequar os custos indiretos de fabricação aos produtos de uma forma racional. O seja, para que cada unidade produzida absorva parte desses custos. Com essa forma inovadora de se obter o custo, as organizações passaram a ter um excelente controle de produção, comercialização e estocagem de seus produtos/serviços.

O progresso tecnológico e a abertura do mercado fizeram com que novos elementos fossem incorporados aos custos, afetando a sua apuração e tornando-a mais complexa. Na atualidade os sistemas de custos tradicionais não são tão eficazes para os gerentes tomarem suas decisões, pois proporcionam informações estáticas, as quais servem para análises financeiras do que a decisões estratégicas da organização.

As informações contábeis úteis para o gerenciamento são extraídas através de sistemas de custos chamados de custeios, os quais constam em apropriar todos os custos e despesas geradas para a produção dos bens e dos serviços. São responsáveis, também por mensurar a quantidade proporcional de custos pertinente a cada unidade de produto/serviço.

Para Scramim, Batalha e Farias de Jesus (2002) os sistemas de custeio estão entre as técnicas gerenciais mais importantes para a competitividade das organizações. A utilização dos sistemas de custeio norteia as decisões dos gestores, é importante para a sobrevivência das organizações. Várias são metodologias de apuração de custos, sendo mais adotadas aquelas que consideram o custeio por: absorção, variável e o por atividades. O custeio por atividades também é conhecido

como Custeio Baseado em Atividades - *Activity Based Costing* (ABC). Essa metodologia visa demonstrar que as operações de uma organização podem ser divididas e subdivididas em atividades, tais como recepção, requisição de materiais, faturamento e cobrança.

Na ótica de Kaplan e Cooper (1998), as organizações que utilizam o ABC buscam conhecer em maiores detalhes suas estruturas com o intuito de aumentar sua competitividade. Para tanto, são necessários sistemas de determinação de custos confiáveis para determinar com precisão quanto custa cada atividade. O ABC admite que os custos indiretos e de apoio sejam direcionados primeiro à atividade e aos processos e depois a produtos, serviços e clientes.

O custeio ABC é tanto aplicável a organização de serviços quanto à indústria, seja ela de grande ou pequeno porte. Para Kaplan (1999), ainda que o ABC tenha suas origens nas fábricas, muitas organizações de serviço também estão obtendo grandes benefícios com o uso dessa abordagem. O custeio ABC aplicado em organizações de serviços associa os custos dos recursos que fornecem às receitas originadas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos.

Nesse contexto, pretende-se propor uma sistemática para a análise dos custos em pequenas organizações prestadoras de serviços, sob a ótica do método ABC. E para que essas organizações consigam gerenciar de forma adequada questões como redução de custos é necessária a utilização de um sistema de custo adequado a sua realidade.

1.2 Tema e problema

As transformações ocorridas no mercado nos últimos anos vêm fazendo com que as organizações se modifiquem. Devido à complexidade das atividades desenvolvidas pelas organizações e à necessidade de tomadas de decisões mais acuradas, a cobrança de maiores e melhores informações para o gerenciamento e controle dos processos produtivos aumentam de forma considerável. No caso das pequenas organizações, essas estão procurando meios de resolver problemas e tomar ações para garantir vantagens competitivas no mercado.

Com relação às características distintas dessas organizações, Gunasekaran e Grieve (1999) destacam que elas são flexíveis e inovadoras, esse fato faz com que tenham potencial de melhorar seu desempenho. Isso reforça ainda mais a importância das informações fornecidas pelos sistemas de custos, considerando os benefícios que estes podem oferecer.

A proposta da presente pesquisa está alicerçada no emprego dos fundamentos do método ABC para o gerenciamento dos custos com o intuito de gerar melhorias e auxiliar no processo de tomada de decisão dos gestores.

A presente pesquisa procura responder a seguinte questão: qual a sistemática adequada de custos para uma pequena organização prestadora de serviços a fim de proporcionar melhorias na gestão de custos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo principal desenvolver uma sistemática de gerenciamento de custos fundamentado no custeio baseado em atividade (ABC) para pequenas organizações prestadoras de serviços.

1.3.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral, pretende-se mais especificamente:

- a) Fazer uma revisão dos métodos e princípios de custeio, baseado em atividades ABC;
- b) Revisar a literatura a respeito das pequenas organizações de serviços compreendendo suas características e dificuldades enfrentadas;
- c) Adequar o método de custeio ABC ao ambiente das pequenas organizações;

d) Aplicar a sistemática proposta em uma pequena organização prestadora de serviços;

1.4 Justificativa

No ambiente competitivo onde as organizações encontram-se inseridas, o empresário necessita de um sistema de custeio para lhe fornecer informações adequadas. Espera-se contribuir para a divulgação dos principais sistemas de custeio existentes, suas metodologias e prováveis usos, assim como, para aqueles que desejam desenvolver sistemas de custeio nas organizações, ou até mesmo, implantar planos de melhoria nos sistemas existentes.

Os métodos de custeio desenvolvidos caracterizam-se por atender as necessidades das grandes organizações. Para as pequenas organizações não há métodos de custeio desenvolvidos especificamente para sua realidade. Pois, os sistemas existentes não atendem satisfatoriamente as pequenas organizações. Partindo-se destes pressupostos, justifica-se a realização da presente pesquisa em virtude de:

a) Mesmo com características diferentes das grandes organizações as pequenas organizações contribuem, conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE, 2008), com 99,6% do número total de empresas formais, por 66% dos empregos totais e por 30,0% da massa salarial.

b) Nas organizações prestadoras de serviços suas atividades são diversificadas e complexas, conseqüentemente, mais difíceis de serem gerenciadas. Incorporado a isso, tem-se que, no setor de serviços, os custos indiretos são mais representativos do que na indústria de fabricação, isso demonstra a necessidade de análise por meio das atividades, o que motiva o uso do ABC nestas organizações.

Portanto, o método ABC busca rastrear os recursos consumidos nas atividades, permitindo desta forma, o reconhecimento parcial de custos, segundo o seu real consumo de recursos.

1.5 Limitação da pesquisa

O emprego do método ABC pressupõe a apuração dos processos e atividades envolvidas, na busca de melhor compreensão do estudo realizado, enfocando principalmente, a forma como os recursos são empregados. A partir desta análise, os rateios são realizados através de direcionadores.

O ABC exige um número elevado de informações, algumas indisponíveis nas pequenas organizações. O presente estudo não pretende recomendar somente essa alternativa para gerenciar os custos nas pequenas organizações prestadoras de serviços, espera-se atender de forma eficiente as organizações do setor, permitindo aumentar sua rentabilidade e satisfazer os clientes.

1.6 Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho é apresentada a seguir para proporcionar ao leitor uma visão *ex ante* os principais assuntos a serem tratados. E a forma como estarão organizados ao longo do trabalho.

Capítulo 1: Introdução - apresenta-se uma breve contextualização do gerenciamento de custos. O tema e problema que nortearam a realização deste estudo, assim como os objetivos e a justificativa que fundamentaram o estudo. Também são expostas as limitações e a estrutura do estudo.

Capítulo 2: Fundamentação teórica – apresenta-se a gestão estratégica de custos com os preceitos de cadeia de valor, cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionador de custos. São expostos os conceitos de contabilidade de custos, sistemas de custeio, princípios de custeios, métodos de custeios, aspectos conceituais sobre a origem do ABC e de suas variáveis (atividades, recursos, direcionadores de custo e objeto de custo), estrutura e aplicação do ABC, suas vantagens e desvantagens, gerenciamento baseado em atividades (ABM).

Capítulo 3: características das pequenas organizações: apresenta-se, conceitos, características e a contabilidade de custos no contexto das pequenas organizações de serviços, qualidade, qualidade em serviços e custos em serviços.

Capítulo 4: Procedimentos metodológicos - consta descrito os tipos de pesquisa utilizada. Estão dispostos os procedimentos e os tipos de estratégias de análise e interpretação das informações acumuladas durante a utilização da sistemática.

Capítulo 5: Sistemática proposta - Descreve-se as etapas da sistemática proposta, ambiente da pesquisa e aplicação da sistemática.

Capítulo 6: Considerações Finais e Recomendações - constam as conclusões acerca do trabalho e as sugestões para a realização de futuros trabalhos na área de gerenciamento de custos para pequenas organizações prestadoras de serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica dos custos (GEC)

Em um mercado competitivo, seja industrial, comercial ou de serviços os custos são altamente relevantes para a tomada de decisão. Nesse sentido Pamplona (1997) os sistemas tradicionais de custos estão fora de sintonia do atual ambiente de competitividade, além de terem acompanhado a evolução das técnicas de gestão dos processos produtivos. Esses sistemas não levam em consideração os custos da não produção. Por exemplo, pelo tempo de paralisação de máquinas, ignorando as indisponibilidades dos ativos de produção.

A contabilidade tradicional fornece informações que são mais importantes para o público externo da organização do que para o interno. No entanto, os gestores precisam de informações mais confiáveis acerca dos produtos e serviços para tomarem decisões com maior segurança.

Hansen e Mowen (2001) comentam que as informações sobre os custos e a alocação dos recursos aos produtos, serviços, atividades e processos não aparecem na contabilidade financeira. Mas, é vital para uma organização, preocupada em aumentar a produtividade e competitividade, que essas informações possam estar disponíveis aos gestores, com dados relevantes, que sirvam de ferramenta de apoio à decisão.

O ambiente altamente competitivo provoca impacto na acuracidade dos sistemas de gerenciamento de custos. Ou seja, as metodologias convencionais de custos, cada vez mais, causam informações incorretas a cerca dos custos unitários de produtos e serviços (MOYA, 2004; COHEN, VENIERIS E KAIMENAKI, 2005).

Perante as deficiências dos sistemas tradicionais, principalmente o apuramento distorcido dos custos, apoiado por critérios de imputação baseados apenas no volume de produção, e a concentração de esforços de redução de custos nos aspectos relacionados com a transformação; surge à necessidade de se desenvolver uma gestão dos custos mais efetiva e rigorosa.

Assim, surge a Gestão Estratégica de Custos (GEC) que possibilita analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da organização,

mas a cadeia de produção como um todo. Trata-se de utilizar informação sobre custos explicitamente dirigida as quatro fases da gestão estratégica: formulação de estratégias; comunicação de estratégias através da organização; desenvolvimento e implementação de táticas para a implementação da estratégia e desenvolvimento e implementação de controles para obter êxito na realização dos objetivos estratégicos.

Se a organização conseguir aplicar e medir corretamente conceitos e técnicas de custos, a determinação da estratégia, dos objetivos, das metas e iniciativas ficará facilitada, possibilitando uma gestão eficaz capaz de garantir a continuidade organizacional.

No momento que as organizações começam a sair da contabilidade de custos para utilizar a GEC, a importância de inserir um sistema de contabilidade por atividades torna-se essencial. As atividades proporcionam uma visão preciosa da causa dos custos que consente à administração adotar uma iniciativa para eliminar ou minimizar tais custos.

Conforme Shank e Govindarajan (1997), gestão estratégica de custos é a análise feita sob um contexto mais amplo, onde os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. A análise de custos é utilizada para desenvolver estratégias mais eficazes com a finalidade de obter uma vantagem competitiva sustentável.

A GEC é a aplicação de técnicas de gestão de custos de forma a melhorar simultaneamente a posição estratégica de uma organização e reduzir seus custos. Não se trata unicamente de reduzir os custos com o intuito de melhorar a estrutura desses em relação à concorrência, porém fortalecer o posicionamento estratégico da organização no mercado no qual compete.

Martins (2008) coloca que a estrutura conceitual da gestão estratégica de custos é constituída por uma série de princípios reunidos em três grupos, tal como exposto no Quadro 1.

Princípios de Custos
<ul style="list-style-type: none"> - Custos relevantes devem ser apropriados, preferencialmente, diretamente aos objetos que se pretende custear; - Devem ser identificadas as bases de alocação que reflita, adequadamente, as relações de causa e efeito entre os recursos consumidos e as atividades, e entre estas e os objetivos que se pretende custear. - O custo real deve ser confrontado com o custo-meta; - Devem ser estabelecidos centros de custos com base em grupos homogêneos de atividades; - A utilização do Custeio Baseado em Atividades deverá melhorar o processo de apropriação.
Mensuração de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> - Devem ser estabelecidas mensurações de desempenho para as atividades relevantes; - Essas mensurações de desempenho precisam ser de natureza financeira e não financeira (produtividade por hora trabalhada, por quilo consumido, vendas por funcionário, dias de atraso dos balancetes contábeis, grau de satisfação dos adquirentes dos serviços); - As mensurações de desempenho necessitam ser consistentes com os objetivos da organização; - As mensurações devem melhorar a visibilidade dos direcionadores de custos, quando utilizados.
Gestão de Investimentos
<ul style="list-style-type: none"> - Deve ir além de um processo de orçamento de capital; - Deve ser consistente com os objetivos da organização; - Decisões de investimento tomadas através de suporte de múltiplos critérios; - Necessita dar suporte ao processo de redução ou eliminação de atividades que não agregam valor; - Deve dar suporte para atingimento do custo-meta; - Considerar os impactos na cadeia de valor onde a organização atua; - Levar em consideração os dados relativos às atividades desempenhadas antes e depois da adoção de novas tecnologias; - Ter efetivo acompanhamento posterior para que seu desempenho possa ser comparado com o previsto.

Quadro 1- Estrutura conceitual da gestão estratégica de custos
 Fonte: Adaptado MARTINS (2008, p. 298-299).

Pelo exposto pode-se afirmar que a GEC é a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da organização como um todo. Entende-se que essa integração é necessária para que as organizações possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

McNair, Polutnik e Silvi (2006) asseguram que o gerenciamento de custos vai além da acumulação de custos. Enquanto a contabilidade de custos aceita uma perspectiva histórica e fundamenta-se em relatórios de custos, o seu gerenciamento adota um papel voltado para a melhoria dos ativos no planejamento, na administração e redução dos custos.

Nesta ótica, verifica-se uma tendência para a adoção de sistemas de custos baseado em atividade, com vistas à eliminação das principais distorções da

contabilidade de custos tradicionais. O Custeio Baseado em Atividades (Activity Based Costing – ABC) avalia a maioria dos gastos como indiretos e o rastreamento é realizado por fatores que tenham uma relação de causa e efeito. Hoje, este sistema já foi e está sendo utilizado por várias organizações.

O ABC proporciona vantagens qualitativas na análise aprimorada das despesas de uma estrutura. Essas vantagens dizem a atenção dos gerentes para as atividades, considerando que estas geram custos, e a acuracidade das informações de suporte para as decisões estratégicas da organização (PAMPLONA, 1997; ROSA, 2003). É uma metodologia apropriada para medir e gerenciar os custos dos produtos ou serviços na medida em que consomem recursos dos vários departamentos da organização.

Souza e Clemente (2007) complementam afirmando que o controle do consumo dos recursos da organização implica, necessariamente, controle das atividades por ela executadas. Conhecendo-se as atividades que uma organização executa, o custo dos produtos ou serviços será igual ao custo das atividades necessárias à produção. Resumindo, os produtos consomem as atividades e estas consomem recursos, gerando custos. Assim, o ABC procura medir o custo e do desempenho das atividades, recursos e objetos de custo, reconhecendo os relacionamentos de causa entre os geradores de custo e as atividades.

Shank e Govindarajan (1997) destacam que para compreender a elaboração e análise da gestão estratégica de custos, devem-se analisar três focos:

a) Análise da cadeia de valor – é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

b) Análise de posicionamento estratégico – envolvem as oportunidades ambientais externas, os recursos existentes, a definição de metas e um conjunto de planos de ação para alcançá-las.

c) Análise de direcionadores de custos – buscam compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos e ação em uma determinada situação, divididos em direcionadores estruturais e de execução. Os direcionadores estruturais estão relacionados com escalas de produção tecnológica, escopos. Direcionadores de execução envolvem a capacidade de executar com qualidade.

Cada um destes três focos representa uma corrente de pesquisa e de análise onde a informação de custos é moldada sob uma luz muito diferente daquela em que é vista na contabilidade gerencial. A seguir detalham-se cada um destes conceitos.

2.2 Cadeia de valor

A análise da cadeia de valor é a desagregação das atividades organizacionais de relevância estratégica, de forma que seja possível compreender o comportamento dos custos, suas fontes e os potenciais de diferenciação da organização. A organização pode obter vantagem competitiva ao executar as atividades estratégicas com o menor custo, ou com melhor qualidade, que os concorrentes.

Para Porter (1999) a cadeia de valor é definida como a representação em uma organização das atividades genéricas que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. Ela segmenta ou decompõe a organização em atividades estratégicas relevantes, desde fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componente até o produto final entregue nas mãos dos consumidores. Facilitando assim o entendimento e a identificação das fontes potenciais de diferenciação bem como a forma de minimização dos custos.

Na seqüência o Quadro 2 apresenta um comparativo entre a análise através da contabilidade gerencial tradicional e a análise da cadeia de valor na gestão estratégica de custos.

Foco	Contabilidade Gerencial Tradicional	Análise da Cadeia de Valor na Gestão Estratégica de Custos
	Interno	Externo
Perspectiva	Valor agregado.	Conjunto de atividades interligadas desde os fornecedores até os clientes finais.
Conceito de determinantes de custos	O custo é uma função do volume Aplicado em nível global da organização.	Determinantes estruturais (escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade). Determinantes de execução (modelo de gestão, qualidade). Cada atividade de valor tem um conjunto único de determinantes de custo.
Filosofia de contenção de custos	Redução de custo através de centros de responsabilidade ou de questões de custos do produto.	A redução de custo é uma função dos determinantes que regulam as atividades de valor. Explora ligações com fornecedores. Explora ligações com clientes. Explora ligações de processo dentro da organização.
Conclusões para decisões estratégicas	Nenhuma é facilmente aparente através dos demonstrativos convencionais.	Identifica os determinantes de custo no nível de atividades individual: desenvolver a vantagem de custo/diferenciação ou pelo controle que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valores. Para cada atividade de valor, levanta questões estratégicas como produzir <i>versus</i> comprar. Quantifica e avalia o poder do fornecedor e o poder do comprador.

Quadro 2 - Cadeia de valor versus contabilidade gerencial

Fonte: adaptado de Shank e Govindarajan (1997).

Conforme o Quadro 2 o conceito de cadeia de valor é diferente do conceito de valor agregado utilizado pela contabilidade gerencial, onde se começa nas compras e termina nas vendas, cujo objetivo é maximizar a diferença entre compras e vendas. A contabilidade gerencial trata apenas os custos dentro de uma estrutura da organização, as quais diversas oportunidades de satisfação dos clientes não são percebidas.

Através da análise da cadeia de valor, a gestão estratégica de custo busca, primeiramente, identificar as atividades desde os fornecedores até os consumidores finais, para identificar os determinantes de custos. O gerenciamento dos determinantes de custo busca formas para reduzi-los e satisfazer os clientes.

Na análise do comportamento dos custos, na concepção de Berti (2008), é importante entender os elos existentes na cadeia de valor, embora as atividades de valor sejam blocos de construção da vantagem competitiva. A cadeia de valor não pode ser considerada como um conjunto de atividades interdependentes. As

atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor, estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada.

A vantagem competitiva freqüentemente provém dos elos entre atividades, estes refletem *tradeoffs* entre as atividades para obter o mesmo resultado global. As habilidades para coordenar os elos na cadeia de valor reduzem o custo ou aumentam a diferenciação. Os elos, conforme Berti (2008), entre as atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas:

- a) A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes possibilitando a redução de custos;
- b) O custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas;
- c) Atividades executadas dentro de uma organização reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou oferecer assistência técnica a um produto no campo;
- d) Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Embora, os elos dentro da cadeia de valores sejam cruciais para a vantagem competitiva, a identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. Administrar os elos entre as atividades é uma tarefa tão importante quanto à de administrar as atividades. Dada a dificuldade de identificar os elos, sua perfeita administração poderá representar vantagem competitiva.

2.3 Posicionamento estratégico

Na busca de estabelecer as estratégias das organizações, os gerentes fazem uma análise do ambiente onde essa atua. Os gerentes podem buscar a análise do ambiente a partir da análise de questões críticas como: “Quais são o (s) objetivo (s) da organização?”; “Para onde a organização está indo no momento?” “ O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?”.

O segundo tema subjacente à análise da gestão estratégica de custos refere-se ao uso das informações da contabilidade gerencial. Na gestão estratégica de custos, o papel de custos difere de inúmeras formas, dependendo de como a organização escolhe competir. Posicionar estrategicamente tornou-se uma necessidade constante para as organizações, da às complexidades do ambiente competitivo. Para Porter (1999) o primeiro passo antes de elaborar a estratégia competitiva global é conhecer o setor onde se está atuando, a estratégia competitiva não só responde ao meio, mas também tenta modelar este meio em favor da organização.

A abordagem de Porter (1999) a respeito da formulação de estratégias baseia-se nas quatro forças competitivas: risco de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, risco de produtos substitutivos e a rivalidade entre concorrentes existentes.

a) *Risco de novos entrantes*: incide na análise das barreiras de entrada dos segmentos. Uma organização mais antiga no mercado, por exemplo, possui vantagens relativas à sua experiência quando comparadas às entrantes.

b) *Poder de barganha dos fornecedores*: o controle do preço da matéria-prima pode influenciar o desempenho das organizações e pode ser gerado pela concentração do setor, volume do fornecedor ou risco de integração.

c) *Poder de barganha dos compradores*: o comprador influencia na medida a qual pode fazer exigências de preço ou vantagens nos produtos e serviços, podendo ser gerado pela concentração do setor.

d) *Rivalidade entre os concorrentes existentes*: é o tipo convencional de concorrência, onde uma concorrente tenta tirar o cliente do outro. Nessa situação depende da intensidade com que se dará essa concorrência.

Pode-se concorrer buscando fundamentalmente uma vantagem em relação à diferenciação ou vantagem global em relação aos custos. Outra alternativa é buscar uma vantagem no enfoque, obtendo dessa forma um enfoque amplo do mercado onde atua.

2.4 Direcionadores de custos

O direcionador de custos (*cost drivers*) é a base (ou critério) empregada para alocar os recursos consumidos pelas atividades, cada um particular à atividade (custo ou despesa) a qual se relaciona, evidenciando o vínculo que existe entre os recursos gastos e as atividades, por exemplo: aluguel, salários do pessoal da supervisão, depreciação, etc. (MARTINS, 2008).

Em outros termos, os direcionadores de custos são bases empregadas para apropriar os custos dos recursos consumidos na organização (salários, telefone, etc.) às atividades desempenhadas e das atividades aos produtos ou outros objetos que se pretende custear.

Nakagawa (2000) explicita direcionador de custos como mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades, caso em que é chamado de *cost drivers* de recursos. Os geradores de custo de recursos associam os gastos e as despesas conforme informações geradas pelo sistema financeiro ou contábil da organização, às atividades executadas.

Ao se identificar os direcionadores específicos de cada atividade, facilita-se a compreensão dos gestores quanto às fontes de viabilidade dos custos e qual (is) ação (es) tomar (em) para sua redução. Segundo Pettarin e Souza (2000) para que haja um melhor controle destes custos, tanto diretos, como principalmente indiretos, na operacionalização do sistema, procura-se instituir a relação entre atividade e produtos, utilizando-se o conceito de *cost drivers*, ou direcionadores de custos.

O direcionador de custos examina, quantifica e explica as atividades necessárias à fabricação de produtos ou prestação de serviços. É o vínculo entre as atividades ou centros de custos com os produtos ou serviços. O sistema de custeio ABC procura descobrir o fator causal conhecido como direcionador de custos, o qual determina a demanda pelo uso de recursos indiretos específicos, conhecido como atividade.

Para melhor entendimento de um processo de custeamento, alguns conceitos precisam ser entendidos. A atribuição de custos é uma das atividades básicas do sistema de contabilidade de custos. Melhorar o processo de atribuição de custos tem sido um dos principais desafios na área de gestão de custos nos últimos anos.

2.5 Terminologias

Para entender-se a contabilidade de custo é importante a familiarização com os termos usuais da área. Na seqüência serão apresentados alguns conceitos entendidos como essenciais, conforme, Kroetz (2001); Leone (2000); Souza e Clemente (2007); Martins (2008) e Berti (2008).

2.5.1 Gasto

Sacrifício financeiro com que a entidade arca para obtenção de um produto ou serviço qualquer. São representados pela promessa de entrega de ativos, normalmente dinheiro. Somente, é considerado gasto no momento que existe reconhecimento contábil da dívida ou da redução do ativo dado em pagamento. Gasto é o termo genérico que pode representar tanto um custo como uma despesa. Por exemplo, gasto com salários, gasto com matéria-prima.

2.5.2 Despesas

Gasto que provoca redução do patrimônio constitui a despesa. Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas. O esforço no sentido da obtenção da receita deve ter como contrapartida a entrega ou promessa de entrega de ativos. Por exemplo, como comissão sobre vendas.

2.5.3 Diferença entre custo e despesas

A diferenciação entre custos e despesas é importante para a contabilidade financeira. Pois, o custo é o gasto com a fabricação do produto (processo produtivo).

E só afetará o resultado com a parcela do gasto que corresponde aos produtos vendidos. Os custos são incorporados aos produtos (estoques).

Ao passo que as despesas são fatores identificáveis à administração, financeira e relativa às vendas, que reduzem a receita. Afetará diretamente o resultado do exercício.

2.5.4 Investimento

Investimento é um gasto acionado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

Podem ser de diferentes naturezas e de períodos de ativação variados: a matéria prima é um gasto contabilizado temporariamente como investimento circulante, a máquina é um gasto que se converte num investimento permanente, as ações adquiridas de outras organizações são gastos classificados como investimentos circulantes ou permanentes, dependendo da finalidade que levou a sociedade à aquisição.

2.5.5 Desembolso

Pagamento proveniente da compra do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, defasada ou não do gasto.

2.5.6 Perdas

Podem ser de dois tipos: normais e anormais. Normais referem-se aos restos gerados pelo processo produtivo, decorrentes da atividade desenvolvida, e, por conseguinte devem englobar o custo do produto fabricado.

Enquanto, perdas anormais são provenientes de erros de produção, incêndios, obsolescência, erros humanos, entre outros. São consideradas perdas do período, não sendo ativadas, ou seja, não compõem os custos dos produtos, meramente, reduzem o resultado do período.

2.5.7 Receita

É a entrada de elementos para o ativo sob forma de dinheiro ou de direitos a receber, correspondente, normalmente, à venda de bens ou serviços. Existem várias formas originárias de receitas e, também, apresentam classificações distintas. Isto é, são classificadas como operacionais, pois decorrem das atividades, e não operacionais que são consideradas eventuais.

2.5.8 Ganho

Ganho é o efeito líquido favorável resultante de transações ou eventos não relacionados às operações normais da organização.

2.5.9 Lucro/prejuízo

Diferença positiva e/ou negativa entre receita e despesa/custo, ganhos e perdas.

2.5.10 Custeio

Custeio é o método para apropriação dos custos, diretos e indiretos, aos produtos.

2.5.11 Custear

Significa coletar, acumular, organizar, analisar, interpretar e informar custos e dados de custos, com o escopo de auxiliar a gerência da organização.

2.5.12 Custo direto

O (s) custo (s) direto (s) é diretamente incluído no cálculo dos produtos. Ou seja, são os materiais diretos usados na fabricação do produto e a mão-de-obra direta. O (s) custo (s) direto (s) tem a propriedade de ser perfeitamente mensurável (is) de forma objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados.

2.5.13 Custo indireto

É o custo que não pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

2.5.14 Custo fixo

São os custos que permanecem constantes dentro de uma determinada capacidade instalada, independente do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção para mais ou para menos não altera o valor total do custo.

O exemplo característico é o aluguel de imóvel ocupado por uma indústria, cujo valor mensal é o mesmo em cada período, independentemente do volume produzido. Mesmo quando o valor do aluguel é reajustado, o custo continua fixo

porque houve apenas uma atualização do valor contratado, em função da desvalorização do poder aquisitivo da moeda.

2.5.15 Custo variável

São custos que alteram conforme o objeto de custeio, em alguns casos se modifica em função da variação do volume/atividades das operações, isto é, da variação na quantidade produzida no período. Quanto maior o volume de produção, no período, maior será o custo variável. Os custos variáveis variam direta e proporcionalmente com o volume de produção ou serviço.

2.6 Contabilidade de custos

Para melhor entendimento a respeito da informação de custos, Lins e Silva (2005), comentam sobre os propósitos da informação contábil. Segundo os autores a contabilidade financeira fornece informações financeiras para uso externo pelos investidores, credores, sindicatos trabalhistas, analistas financeiros e entre outros grupos interessados. Por isso, a contabilidade financeira está preocupada com os registros apropriados, resumos e apresentação de ativos, passivos, patrimônio líquido e resultados.

A contabilidade gerencial (dá origem aos custos) tem por finalidade fornecer informações para tomada de decisões o âmbito interno. A contabilidade de custos, conforme Lins e Silva (2005) é uma subárea da contabilidade gerencial e, está preocupada com a acumulação e a análise da informação sobre custos para uso interno dos administradores, com fins de planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

A contabilidade de custos atende tanto à contabilidade financeira quanto à gerencial, apesar de estar mais ligada a esta última. A contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e

serviços. Lins e Silva (2005) advertem que, embora a definição pareça ser condizente com as atividades de fabricação, seus fundamentos podem ser aplicados com razoável facilidade aos diversos ramos de atividade, bastando para isso determinar a razão do custeio.

Ressalta-se que a contabilidade de custos não está vinculada a regras contábeis legais e fiscais. É uma ferramenta gerencial, e o seu maior objetivo é fornecer informações.

Com a evolução da forma de administrar as organizações, de acordo com Martins (2008), os objetivos da contabilidade de custos também mudaram. Antes, seus objetivos eram a mensuração e a quantificação monetária dos resultados da organização, mas com a crescente necessidade das organizações obterem vantagens significativas em seus mercados, a contabilidade de custos evoluiu, buscando utilizar todo o seu potencial de informações.

2.7 Sistemas de custeio, métodos e princípios

Sistemas de custos são desenvolvidos para medir e atribuir custos para objetos de custos. Ou um sistema de custos constituiu-se na configuração de como a organização constitui as suas informações relativas aos custos, englobando as fases de apuração, análise e divulgação dos resultados.

Conforme Lins e Silva (2005) um objeto de custo é qualquer item, como produtos, clientes, departamentos, processos ou atividades para o qual os custos são medidos e atribuídos.

No ponto de vista de Motta (2000):

O sistema de custeio tem a responsabilidade de realizar a mensuração monetária das ocorrências que afetam a patrimônio da organização, ou seja, é a base de dados utilizada para levantar as informações sobre custos. Esta base de dados que constitui o sistema de custeio (MOTTA, 2000, p. 19).

As organizações utilizam esta base de dados para realizar a apuração dos custos (método de custeio) e a acumulação (sistema de acumulação de custos) destes. Conforme Berti (2008) os sistemas de custos estão divididos em dois grupos de acordo com o tipo de produção empregada na organização:

a) Sistema de custeamento por ordem de produção – são todos os gastos com insumos são alocados diretos na ordem de produção correspondente aos produtos/serviços que estão sendo produzidos.

b) Custeamento por processos – é utilizado normalmente pelas indústrias onde predomina a produção contínua, e a organização está estruturada por departamentos ou centro de custos.

Também, existem outras formas de acumulação que estão ligadas a objetos de custeio diferentes, como: por cliente, departamentos e etc.

O método de custeio é a forma empregada para se calcular cada método, através de uma forma de cálculo, uma terminologia própria. Alves (1997) comenta que os métodos de custeio visam determinar os critérios para a apuração dos custos dos fatores produtivos a determinados níveis de interesse das entidades (produto, atividade, departamentos, empresa).

Numa outra ótica dos sistemas de custeio, considera-se o método, a parte operacional, a forma como os dados são processados para o alcance de informações. Ou também, estabelece o tratamento a ser dado aos custos e de que forma serão apropriados aos produtos ou serviços da organização.

O método de custeio interage com o sistema de identificação e acumulação e à luz do sistema de custeio o método faz alocação dos custos para conhecer os valores dos diversos objetos de custeio.

Os princípios de custeio são filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, segundo o objetivo e/ou o período de tempo no qual se realiza a análise. Os três principais princípios de custeio abordados serão: custeio por absorção integral, custeio por absorção ideal e custeio variável.

2.7.1 Sistema tradicional de custos

O sistema tradicional de custos possui como característica a utilização de princípios e métodos de custeio. Os princípios, de acordo com Bornia (2002), identificam o tratamento que o sistema dá aos custos indiretos. Avaliam o que e quanto foi consumido de recursos na geração de uma dada produção. Os métodos de custeio indicam onde os recursos foram consumidos, ou seja, definem os critérios para a alocação dos custos indiretos aos produtos e para a análise dos mesmos. Bornia (2002); Lins e Silva (2005); Santos (2005); Berti (2008) organizam os princípios e métodos de custeio da seguinte forma:

a) Princípios de Custeio:

- Custeio Total ou Absorção Integral
- Custeio por Absorção Ideal; e
- Custeio Direto ou Variável;

b) Métodos de Custeio:

- Centro de Custos ou RKW (*Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*);
- Custo Padrão; e
- ABC - *Activity Based Costing*

Diferentes sistemas de controle de custos foram desenvolvidos para auxiliar no gerenciamento das organizações. Nas organizações modernas, cada vez mais se utiliza sistemas mais detalhados. A crescente concorrência e a necessidade de redução dos desperdícios fazem com que a melhor informação torna-se cada vez mais indispensável.

2.8 Princípios de custeio

2.8.1 Custeio total ou Absorção Integral

A totalidade dos custos, fixos e variáveis é alocada aos produtos, como mostra a Figura 1.

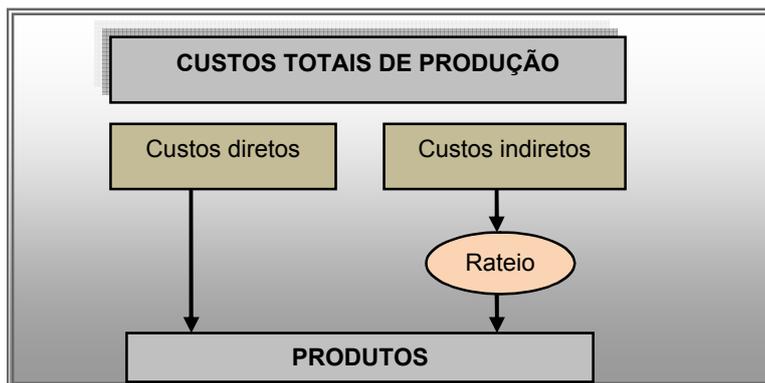


Figura 1 - Custeio Total ou Custeio por Absorção Integral

Fonte: ROSA (2003, p. 135).

Os custos indiretos são distribuídos aos produtos através de bases de rateio, tais como: quantidade produzida, horas de mão-de-obra, valor da mão-de-obra direta, área ocupada, valor da produção, potência das máquinas, entre outros. Leone (2000) conceitua e exemplifica custos diretos e indiretos:

a) Custos diretos – pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de obra a ser custeado, no momento de sua ocorrência, ou seja, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. Também, pode ser atribuído ou identificado diretamente a um produto, linha de produto, centro de custos ou departamento. Não necessita de rateios para ser atribuído ao objeto custeado. Podem-se citar como exemplos de custos diretos: matérias-primas, mão-de-obra direta e serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços.

De acordo Mauss e Souza (2008) os custos diretos constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis com relação ao produto ou serviço, isto é se identificam imediatamente com a produção dos mesmos, mantendo uma correspondência proporcional. Um mero ato de medição é necessário para determinar estes custos.

Catelli *et al.*, (2001) reforça o ponto de vista de Mauss e Souza (2008) ao comentar que com o custeio direto não existe resultado por unidade de produto fabricado. Ou seja, existe margem de contribuição direta das áreas organizacionais, o que, do ponto de vista gerencial, é muito apropriado. Pois, evita que a gestão de

determinada área seja penalizada por custos por ela não incorridos e sobre os quais não possui controle.

b) Custos indiretos – é o custo o qual não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. São apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas como mão-de-obra indireta, rateada por horas/homem da mão de obra direta, gastos com energia, com base em horas/máquinas utilizadas, etc. Conforme Berti (2008) necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado. São exemplos de custos indiretos: mão-de-obra indireta (como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade); materiais indiretos (são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante) e outros custos indiretos (como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos).

Sucintamente, pode-se alegar que o princípio de Absorção Total considera as exigências da contabilidade financeira para a avaliação de estoques, gera informações aos usuários externos à organização, contudo suas informações são, também, utilizadas para fins gerenciais.

2.8.2 Custeio por Absorção Ideal

Neste tipo de custeio todos os custos são computados como custo dos produtos, como mostra a Figura 2. Todavia, os custos relacionados com o desperdício (consumo não eficiente) dos insumos não são alocados aos produtos. Desta forma, a separação entre custos e desperdícios é essencial para mensurar as perdas dos processos produtivos e permitir a implementação de melhoria para a redução dos desperdícios. Conforme Bornia (2002) os custos indiretos, resultantes do consumo eficiente dos recursos também são distribuídos aos produtos nas bases de rateio.

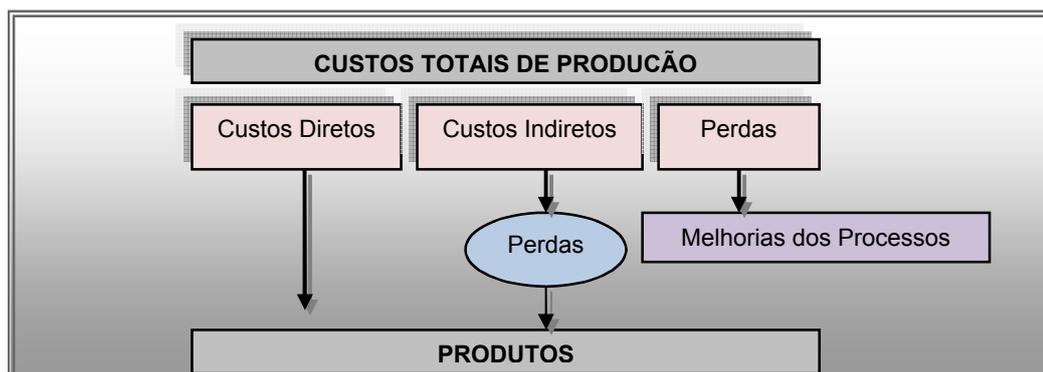


Figura 2 - Custeio por Absorção Ideal
 Fonte: ROSA (2003, p.136).

A diferença do princípio de Custeio Integral ou Total do Custeio Ideal reside na relação dos insumos usados de forma não eficiente, isto é, os desperdícios não são alocados aos produtos.

2.8.3 Custeio Direto ou Variável

Em função das limitações existentes em relação ao Custeio por Absorção Integral, especialmente sob os aspectos gerenciais, e das necessidades de informações mais concisas a respeito da lucratividade dos produtos, desenvolveu-se o Princípio de Custeio Variável ou Direto como opção de custeamento.

No ponto de vista de Martins (2008), no Custeio Variável só são colocados nos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados, considerados como despesas como é visualizado na Figura 3.

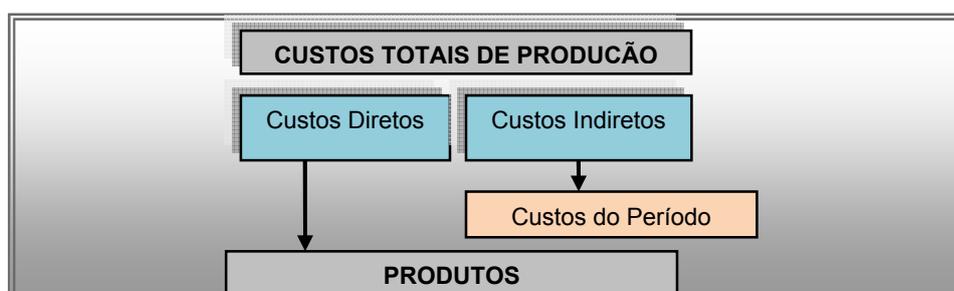


Figura 3 – Custeio Direto ou Variável
 Fonte: ROSA (2003), p. 136.

Em outras palavras, no custeio direto as despesas indiretas e fixas de fábrica não são incluídas nos estoques, e que na verdade não compõem os custos dos produtos.

2.9 Métodos de Custeio

2.9.1 Método dos Centros de Custos ou RKW

A Figura 4 representa o sistema de Custo Tradicional, uma vez que o método de Centro de Custos consiste em ratear os custos indiretos dos centros comuns aos centros de apoio e estes aos centros produtivos que possuem uma relação direta com os produtos.

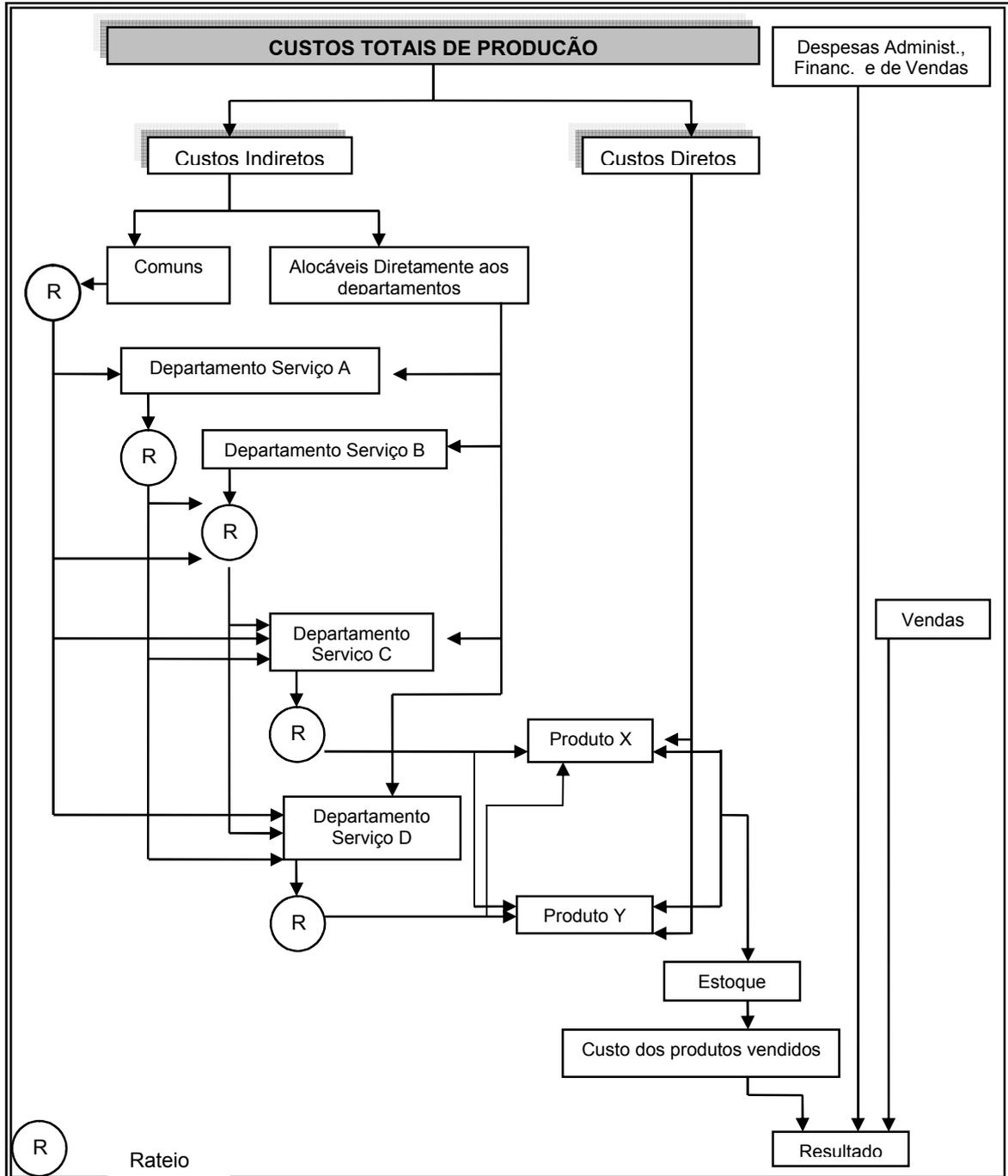


Figura 4 - Esquema de apropriação de custos pelo método tradicional

Fonte: Adaptado de MARTINS (2008).

Analogamente, a Figura 4, mostra-se o ponto de vista de Bornaia (2002) acerca das cinco fases dos procedimentos operacionais no método *RKW*:

a) Separar os custos em itens - os custos são os valores dos insumos consumidos, possuindo naturezas e comportamentos diferentes, não podendo ser tratados de uma só maneira, mediante rateio simples;

b) Dividir a organização em centros de custos - Para isso, pode utilizar-se o organograma da organização, sendo possível visualizar cada setor e torná-lo um centro de custo. Entretanto, a característica mais importante de um centro de custos é o fator homogeneidade, é muito importante para que a unidade de trabalho reflita o serviço daquele centro. Quanto menos homogênea for uma seção, pior fica a distribuição de seus custos aos produtos.

c) Identificar os custos com os centros (distribuição primária) - utilizando-se de bases ou critérios de distribuição para alocar os custos aos centros. A regra para a escolha dessas bases é uma só: a distribuição dos custos deve representar da melhor forma possível o uso dos recursos pelos centros. Assim, o centro que usou determinado recurso deve arcar com os custos correspondentes. Da mesma maneira, se um centro que utilizou com maior intensidade um recurso compartilhado com outros centros deve ficar com uma parcela maior dos custos relativo àqueles insumos.

d) Distribuição dos custos dos centros indiretos aos diretos (distribuição secundária) - Para ocorrer uma distribuição mais precisa, é recomendado usar critérios que se enquadrem com a efetiva utilização dos centros indiretos pelos outros. A função central dos centros indiretos é prestar apoio aos demais centros, a distribuição dos custos de um centro indireto deve procurar representar o consumo daquele centro pelos demais.

e) Distribuir os custos dos centros diretos aos produtos (distribuição final) - Para se conseguir uma distribuição apropriada é preciso utilizar uma unidade de medida do trabalho do centro direto, o qual deve evidenciar o quanto de esforço utilizou-se para a fabricação de determinado produto.

Uma vez determinada a estrutura departamental da organização, geralmente um departamento é um centro de custos, nele são apropriados os custos indiretos para posterior apropriação aos produtos fabricados e aos serviços prestados. A distribuição de custos indiretos nos departamentos admite melhor distribuição dos

produtos fabricados, diminuindo a possibilidade de erros e a transferência ineficaz de custos indiretos de um produto para o outro.

Assim, o formato de apropriação dos gastos, considerando a filosofia do custeio absorção e o método de *RKW*, é praticamente a mesma, porém difere-se com relação à apropriação das despesas, por meio de critérios de alocação, que no custeio por absorção não são apropriadas aos objetos de custeio. Enquanto, no custeio pleno utiliza-se a apropriação de todos os gastos aos produtos, sendo seu objetivo fundamentalmente gerencial. No custeio por absorção alocam-se apenas os custos, sua finalidade é financeira, com vista à valoração de estoques e a apuração do resultado.

2.9.2 Método do Custo Padrão

O objetivo central da metodologia do custo padrão é prover suporte para controle de custos da organização. O custo padrão permite uma comparação entre o nível de custos realizados com os planejados. Essa característica auxilia os gestores a desenvolver ações que vão de encontro com os objetivos da organização. No ponto de vista de Lopes e Menezes (2001), essa metodologia trata o custo como um elemento do processo de desenvolvimento do produto e não como uma solução, diferentemente dos métodos tradicionais.

O custo padrão é o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da organização, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já então programadas (manutenção preventiva).

Hillmann (2003) coloca que o custo padrão seria a tentativa de se estabelecer um objetivo em matéria de custo, porém na prática inatingível, o que explica seu desuso. As organizações ficariam sempre presas a um objetivo de longo prazo, mas sem saber quanto poderiam alcançar no próximo mês ou ano. Seu uso é restrito, serve apenas como comparativo ao final de um exercício.

Na concepção de Horngren *et al.*, (1996), o custo padrão é utilizado como parâmetro de desempenho, para originar orçamentos úteis, como guias no

estabelecimento de preços, para obtenção de custeios significativos de produtos e para uma economia escritural. Na realidade, espera-se na maioria das vezes que um sistema de custos seja capaz de fornecer dados durante o desenvolvimento das atividades não unicamente ao término. De fato, essa metodologia trata o custo como um elemento do processo de desenvolvimento do produto e não como uma solução, diferentemente dos métodos tradicionais.

Após a determinação do custo padrão, existe uma necessidade constante de verificação, acompanhamento dos padrões pré-estabelecidos às mudanças na economia, mercado e tecnologia.

Em suma, o custo padrão de um produto deve ser entendido como aquele que satisfaz às condições normais de produção, distribuição e vendas, em torno do qual variam (mais ou menos) os custos efetivamente apurados.

2.10 Custeio Baseado em Atividade - *Activity Based Costing* (ABC)

2.10.1 Origem do ABC

O Custeio Baseado em Atividades, ABC, foi disseminado em trabalhos desenvolvidos pela *General Electric*, no começo da década de 1960, nos Estados Unidos da América (KELLERMANNNS e ISLAM, 2004; HUGHES, 2005). Segundo Nakagawa (2000) o ABC já era conhecido e usado por contadores em 1800 e início de 1900.

Martins (2008) relata que um dos fatores responsáveis pelo interesse no ABC, é em função do avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção. Os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos. O método ABC, tem como característica fundamental procurar reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrado dos custos indiretos conferidos nos sistemas tradicionais.

Na concepção de Leone (2000), não existe concordância com relação ao surgimento do método. Duas são as vertentes: a primeira afirma que o método é totalmente novo e a outra assegura que o critério ABC é antigo e parecido com os já existentes. Nakagawa (2000) afirma que há duas versões ou gerações para o método ABC, Mencione e Bell (1995) afirmam haver uma terceira geração do método.

A primeira versão descreve a preocupação em se adequar o consumo dos recursos, às atividades, que pertenciam a um centro de custos (*cost pool*), consumido pelos produtos, segundo a Figura 5.

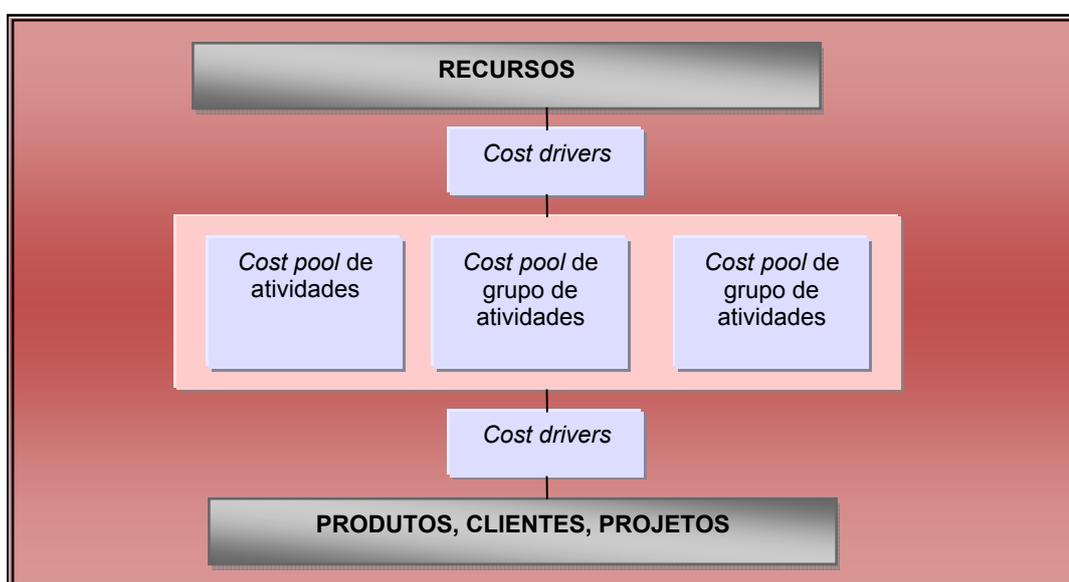


Figura 5 - Versão inicial do ABC

Fonte: NAKAGAWA (2000).

O uso da primeira versão do ABC, na prática, permitiu que o mesmo sofresse melhorias, passando a incluir a análise de rentabilidade de clientes, mercados e canais de distribuição, de gestão de atividades, identificando oportunidade de melhorias em nível projetos (desenhos de produtos) e em nível de operações (eliminação de desperdícios).

O método apresentava limitações como: ausência de informações diretas sobre as atividades nos centros de custos e falhas na identificação das atividades

mais relevantes. Como conseqüência, desenvolveu-se uma segunda versão, Figura 6, esquematizada para preencher as informações relativas às necessidades:

- Visão vertical ou economia de custeio: a parte vertical reflete as mesmas necessidades que já vinham sendo atendidas pela primeira vez do ABC;
- Visão horizontal ou aperfeiçoamento do processo: todas as categorias de informações não contempladas pela primeira versão do ABC, isto é, relacionadas com os direcionadores, que influenciam as atividades propriamente ditas e seu desempenho.

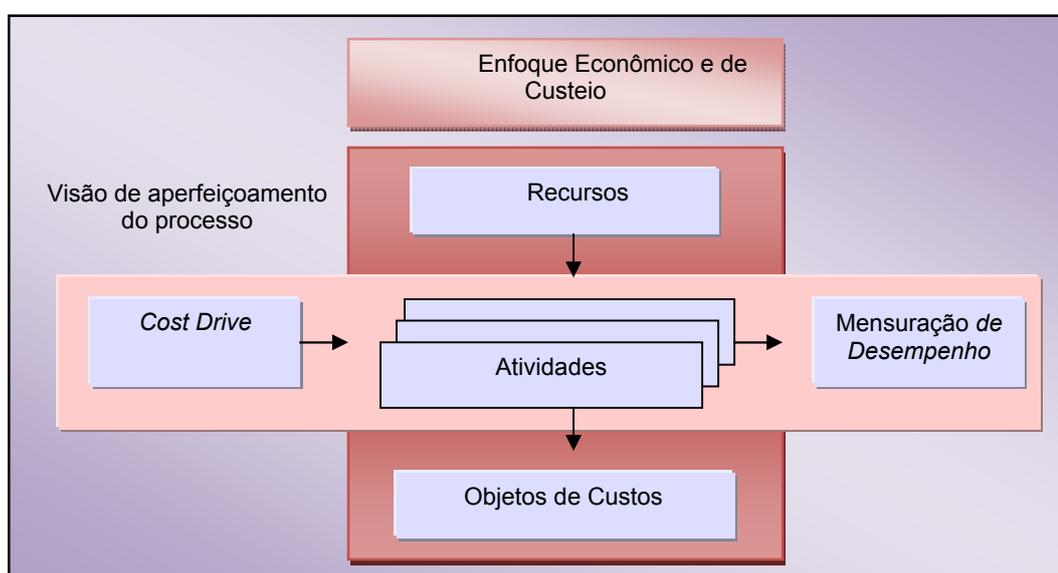


Figura 6 - Segunda versão do ABC

Fonte: NAKAGAWA (2000).

Na segunda versão, o método ABC proporciona conceitos totalmente gerenciais, que definem uma gestão baseada em atividades capazes de responder às decisões estratégicas, alterações no processo de formação de preços, eliminação de desperdícios, redesenho do produto, alteração do *mix* de produtos.

A terceira versão do ABC considera, dentro do ambiente do sistema, tanto as atividades internas como as externas, isto é, a organização e suas relações com outras áreas dentro e fora dessa (MENCIONE e BELL 1995). O Quadro 3 apresenta um comparativo entre as três versões.

Cr�terios	1ª Gera�o	2ª Gera�o	3ª Gera�o
Estrutura	Centrada no custo	Centrada no custo	Unidade de negocio
Atividades	Orientada para os produtos	Orientada para o processo	Orientada para a organiza�o
Custos	Manufatura	Processo, manufatura, administra�o e vendas	Interno e externo
Foco	Custo do produto	Custo do processo	Custo da cadeia de valor
Rela�es entre atividades	N�o h� v�nculo	N�o h� vinculo	H� v�nculo
Direcionador de custo	Interno	Interno	Interno e externo
Planejamento	Centrada no custo	Centrada no custo	Unidade de negocio
Controle	Centrada no custo	Centrada no custo	Unidade de negocio
An�lise de custos	T�tico	T�tico	Estrat�gico
Hierarquia	Produto	Processo	Organiza�o

Quadro 3 - Compara o entre as três gera es do ABC

Fonte: MENCIMORE e BELL (1995, p. 25).

Na  tica de Sánchez Rebull (2002) há uma possível quarta versão do método ABC, a qual daria evidência na determina o dos custos dos produtos, na análise das atividades para uma melhora contínua e no estudo da organiza o desde o enfoque da cadeia de valor. Esta versão deverá conceber uma aproxima o mais orientada para o nível macro e micro, alargando o sistema na rela o existente entre unidades separadas dentro da cadeia de valor, porém esta versão não está totalmente definida.

No Brasil, vários trabalhos já foram feitos e publicados acerca da aplica o do método ABC, como por exemplo: Corrêa (2002), Eller (2002), Caetano (2003), Zorzal (2003), Rosa (2006).

O ABC se compõe de diversas variáveis que deverão estar, claramente, definidas para a aplica o do sistema. Na seq ncia serão apresentadas algumas conceitua es pertinentes ao método.

2.10.2 Atividades

A atividade   uma das principais variáveis do método ABC e estas devem estar nitidamente definidas, uma vez que irão direcionar a implanta o do método ABC. Para Martins (2008) uma atividade   o resultado da combina o de recursos

humanos, materiais, tecnológicos e financeiros utilizados na produção de bens e serviços.

A atividade descreve como a organização utiliza seu tempo e recursos para cumprir sua missão, objetivos e metas. Em síntese, sua principal finalidade é a conversão de recursos em produtos e serviços. As atividades são necessárias à concretização de um processo, sendo uma cadeia de atividades correlatas e inter-relacionadas.

Segundo Atkinson *et al.*; (2008) há quatro grandes classes de atividade:

a) Atividade de entrada - são as preparações para fabricar ou produzir incluindo, principalmente: pesquisa e desenvolvimento de mercado e produtos, contratação e treinamento de funcionários, compra de matérias-primas.

b) Atividade de processamento - relacionadas à fabricação ou produção: operação de máquina, utilização de ferramentas, movimentação de produtos em elaboração, armazenamento, inspeção.

c) Atividades de saída - estão relacionadas às atividades de negociações com o cliente, ou seja: atividades de venda, cobrança, serviços de entrega.

d) Atividade administrativa - são de apoio as outras três categorias de atividades desempenhadas na organização, isto é: atividades de processamento de dados, folha de pagamento, serviços jurídicos.

O encadeamento dessas atividades em seqüência gera custos e cria um bem ou serviço e pode ser visualizada como uma cadeia de valor. As atividades podem receber outra classificação de acordo com o valor agregado, como: atividades de alto valor agregado, atividades necessárias aos negócios e atividades de baixo ou nenhum valor agregado. A Figura 7 mostra a composição e a execução de uma atividade.

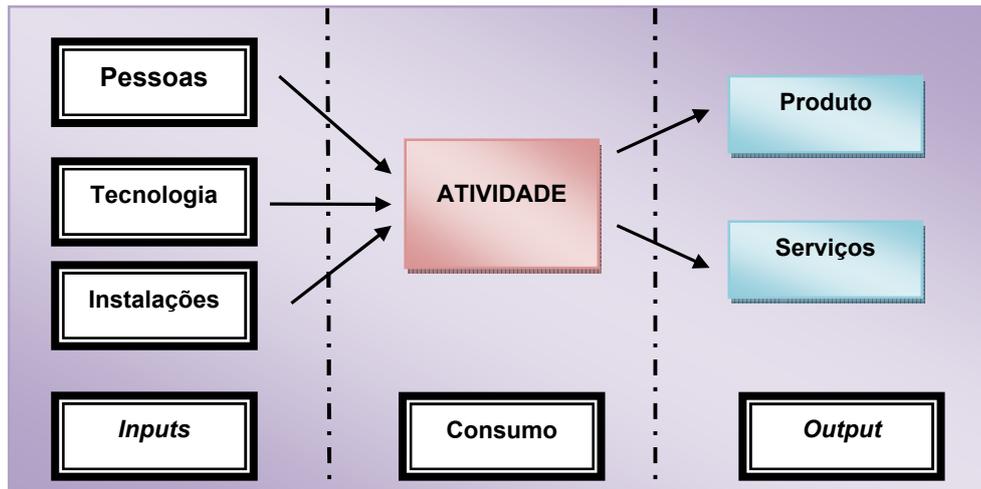


Figura 7 - Representação gráfica das atividades

Fonte: CHING (2001).

As atividades de alto valor agregado são aquelas que, do ponto de vista do cliente, são fundamentais e motivam as organizações a diferenciarem-se nestes serviços dos demais presentes no mercado, incentivando-o inclusive a pagar um preço maior pelo serviço.

As atividades necessárias ao negócio são todas aquelas atividades que não tem importância, mas sem as quais, a organização não consegue operar, por exemplo, as atividades no setor de compras.

As atividades de baixo ou nenhum valor agregado são aquelas que não trazem valor agregado para o cliente, não são necessários para o cliente e nem para a operação eficiente da organização.

No desenvolvimento do ABC, as organizações procuram, primeiramente, identificar as atividades executadas (onde foi gasto) que estão consumindo recursos (o que foi gasto), e são descritas por verbos no infinitivo, relacionados com os objetivos de custos (produtos, serviços e clientes), para onde foi gasto.

O entendimento das atividades é de fundamental importância para o avanço do estudo do ABC. Em sentido mais amplo a atividade não se refere somente ao processo de manufatura, também, à produção de projetos e serviços.

2.10.3 Direcionador de custo

O direcionador de custo é a forma pela qual os custos são conferidos às atividades. Ou em outras palavras, o direcionador de custos é a unidade de medida para o nível (ou quantidade) de atividades executadas.

No ABC, primeiramente, é necessário avaliar como as atividades consomem os recursos (direcionador de custo de recursos ou de primeiro estágio), tentando estabelecer uma relação entre ambos e, em seguida, como os produtos e ou serviços consomem as atividades (direcionador de custo da atividade ou de segundo estágio).

Para Martins (2008) a forma como os produtos/serviços consomem atividades serve para custear os objetos de custos, isto é, recomenda a relação entre a atividade e os objetos de custos. O Quadro 4 mostra alguns direcionadores de atividades.

Atividades	Direcionador de atividades
Comprar materiais	Número de pedidos
Atendimento personalizado	Horas/analista
Efetuar pagamentos	Número de faturas ou cheques emitidos
Emitir faturas	Número de faturas
Movimentar máquinas	Número de requisições
Preparar máquinas	Tempo de <i>setup</i> ou números de setup
Fazer acabamento	Tempo de acabamento
Autorização de laudos	Número de laudos processados
Deslocamento ao cliente	Km rodado, horas/analista
Visitar clientes	Tempo de visita

Quadro 4 – Direcionadores de atividades

Fonte: Adaptado de KAPLAN e COOPER (1998); MARTINS (2008).

Os direcionadores de custos são à base do ABC, diferente dos sistemas tradicionais que não se restringem às causas que originam o consumo dos recursos, constituindo critérios geralmente arbitrários de distribuição dos custos fixos aos produtos. O ABC, através dos direcionadores, procura rastrear a origem do custo e estabelecer uma relação de causa/efeito.

2.10.4 Recursos

Recursos ou insumos são gastos necessários incorridos na organização decorrentes de suas operações normais (transformação de insumos em produtos), como no caso da depreciação, água, salários e energia elétrica.

Dito de outra forma, os recursos são aqueles elementos de custo que compõem os planos de contas das organizações, chamados de fatores de produção, tais como mão-de-obra, e são incluídos no custo de uma atividade quando forem identificáveis e significativos.

Um recurso envolve um agrupamento isolado e homogêneo de custos existentes que representam uma função similar ou, no caso de pessoas, que têm um perfil de trabalho semelhante. A soma de todos os recursos incluídos em um modelo equivale ao custo total de uma organização, dentro de um período de tempo determinado (KAPLAN e COOPER, 1998).

Martins (2008) destaca o papel dos direcionadores de recursos ou de primeiro estágio que é o fator determinante da 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. O Quadro 5 descreve alguns direcionadores típicos de recursos.

Recursos	Direcionadores de recursos
De ocupação (impostos prediais, aluguel, arrendamento)	Área (metros quadrado)
Mão-de-obra	Tempo trabalhado em horas
Segurança e limpeza	Área (metros quadrados)
Armazenagem	Número de recebimento e remessas
Ferramentaria	Número de ferramentas
Utilidades	Medições
Armazenagem	Número de recebimentos e remessas
Engenharia industrial	Ordem de trabalho, mudanças de rota, levantamentos
Manutenção	Número de manutenção/tempo de manutenção

Quadro 5 - Direcionadores de recursos

Fonte: Adaptado de BOISVERT (1999); MARTINS (2008).

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 funcionários, então o fator de consumo de recursos é a quantidade de pessoas empenhadas em cada atividade.

A escolha dos direcionadores de custo, conforme Kaplan e Cooper (1998) pode se dar a partir de três tipos de critérios: por transação, duração ou intensidade.

a) Direcionador de transação: usados quando os resultados das atividades geram as mesmas exigências. São os mais simples e baratos de serem mensurados, porém podem ser os menos precisos. Neste caso, pressupõe-se que é gasta a mesma quantidade de recursos toda vez que a atividade é executada, isto é, a atividade deve ser homogênea para todos os objetos de custo.

b) Direcionador de duração: Significa o tempo necessário para executar uma atividade. Devem ser usados quando existem variações significativas no volume de atividade necessária para diferentes objetos de custo. Estes direcionadores são os mais precisos que os de transação, mas mais complexos e caros de serem implantados. A vantagem de escolher entre um ou outro está baseada em uma análise econômica de custo e benefício da precisão da informação.

c) Direcionadores de intensidade: Este tipo de direcionador, afeta diretamente os recursos utilizados toda vez que a atividade for executada. Complexos e muito caros por serem mensurados. A sua implantação só compensa em atividades onde os recursos são caros e variáveis.

2.10.5 Operacionalização do ABC

O ABC deve ser utilizado por organizações que desejam entender seus processos e suas atividades, que buscam rever a cadeia de valores, com o objetivo de modificá-la, alterando e excluindo atividades que não agregam valor.

Processo trata-se de uma cadeia de atividades relacionadas entre si, interdependentes e conectadas pelos produtos que elas permutam. Essas atividades lógicas das atividades têm como foco a aquisição de resultados, para os quais são

consumidos os insumos, (OLIVEIRA, 2006; PAIM, CAULLIRAUX e CARDOSO, 2008).

Um elemento importante da análise de processo é sua acentuada ênfase nos clientes. São identificados tanto os clientes internos quanto os externos, que servirão de base para determinar quais, entre as atividades executadas, estão de acordo com as exigências do cliente (são de valor agregado) e quais são executadas por motivos diversos da satisfação das necessidades do cliente (não agregam valor).

Por conseguinte, os produtos e ou serviços surgem como decorrência do desempenho das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los ou como forma de se atender a necessidades, expectativas (Stefano, Chapoval Neto e Godoy, 2008), e anseios dos clientes. Conforme Novaes (2001) existem focos pontos que se constituem nos objetivos do método ABC, que podem ser visualizados no Quadro 6.

Foco 1	Foco 2	Foco 3	Foco 4
Reduzir ou eliminar, se possível, custos que adicionam pouco ou nenhum valor aos produtos e serviços.	Aumentar a eficiência e a eficácia das atividades que adicionam valor aos produtos e serviços.	Descobrir as origens dos problemas e corrigi-los, salientando que os custos são sintomas os quais poderão encobrir diversas deficiências.	Deslocar defeitos causados por falhas na interpretação das relações entre causas e efeitos, as quais levam a alocação errônea de custos.

Quadro 6 – Focos do ABC

Fonte: Adaptado de Novais (2001, p. 224).

O ABC vê a organização sob a ótica do processo, desconsiderando a hierarquia das funções bem como a divisão de tarefas. Isso acontece, segundo Ching (2001), porque os produtos e serviços são produzidos, comercializados e entregues aos clientes a partir de processos e não por funções estáticas e departamentalizadas. Nakagawa (2000) complementa afirmando que os são consumidos por suas atividades e não pelos produtos ou serviços que ela fabrica, a Figura 8 especifica a ótica do ABC.

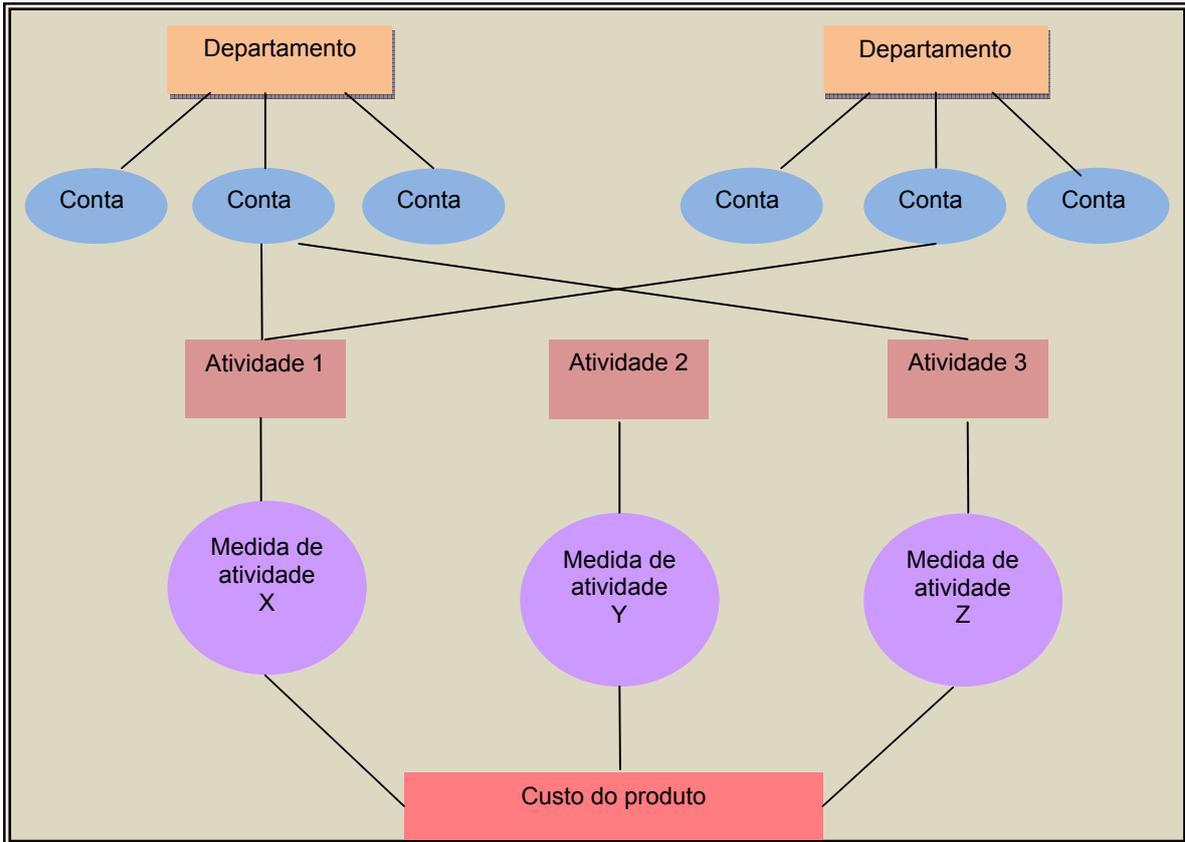


Figura 8 – Custeio ABC

Fonte: CHING (2001, p. 32).

Nessa mesma linha de raciocínio, Brimson (1996) comenta que o sistema baseado em atividades é o conjunto de atividades realizadas pela organização dentro de sua cadeia de valores. Deste modo, administração no contexto da gestão estratégica de custos é o levantamento de todas as atividades realizadas desde a fonte de matéria-prima até o produto final (consumidor). A metodologia proposta por Brimson (1996) é adequada para essa etapa, conforme Figura 9.

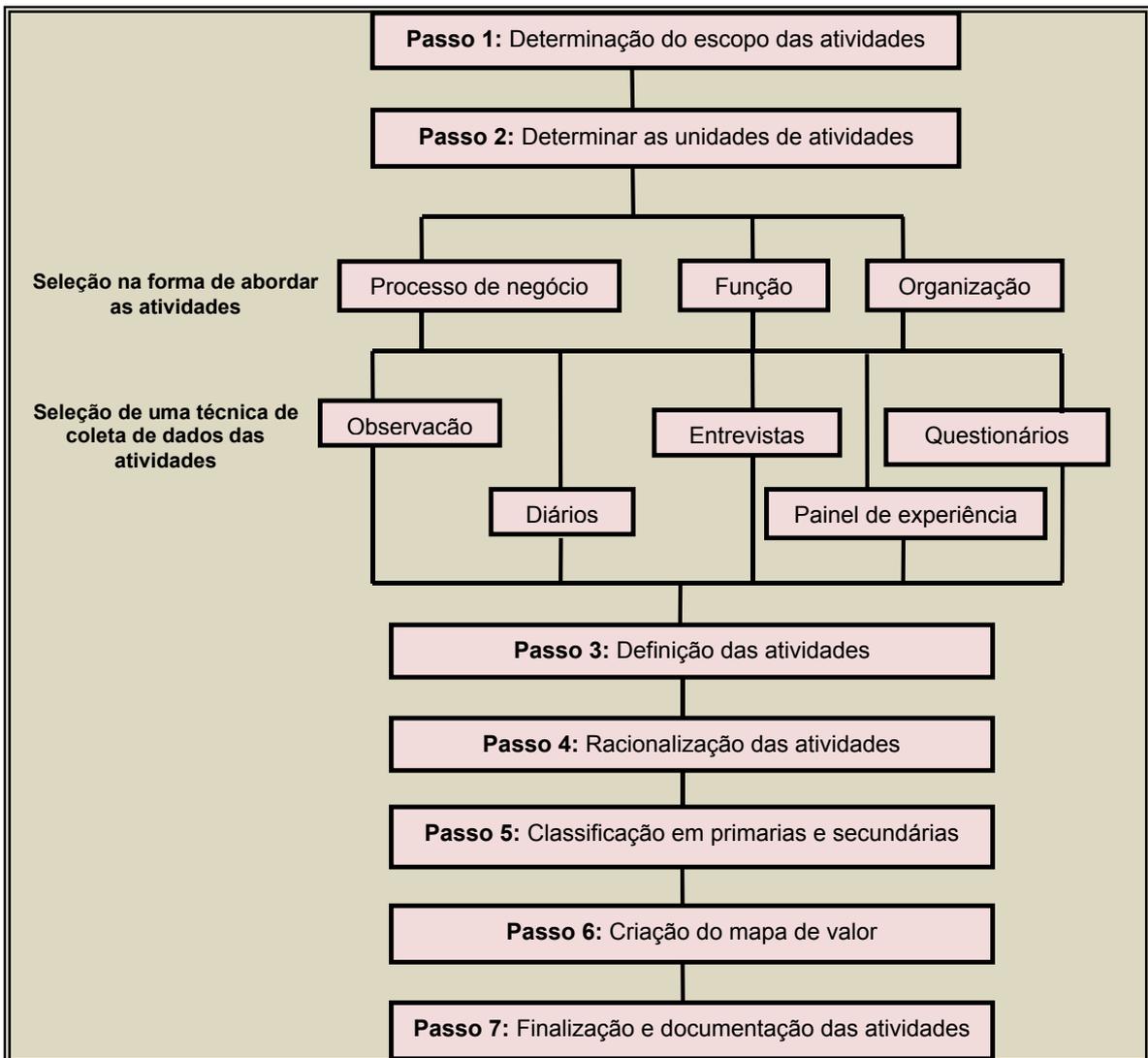


Figura 9 - Metodologia de análise de atividades

Fonte: Adaptado de BRIMSON (1996); NAKAGAWA (2000).

Após serem identificadas as atividades, pela organização em sua cadeia de valor, é aconselhável levantar os fatores que direcionam os custos, ou seja, os direcionadores estruturais e de execução. Tomando a ótica de Porter (1999), pode-se afirmar que nesta etapa é possível obter alguma vantagem competitiva de custos por meio da composição da cadeia de valores em relação à da concorrência ou custos através da composição relativa em relação aos custos de cada atividade. Porter (1999) sugere algumas medidas para o controle dos condutores de custos: controle de escala – conseguir o tipo apropriado de escala; lidar com a curva de aprendizagem – aprender com a concorrência; explorar elos de custos dentro da

cadeia de valores – trabalhar com fornecedores e canais; controle do efeito da utilização da capacidade – nivelar a produtividade, entre outras formas de controle.

O ABC, como ferramenta para identificação dos custos de produtos/serviços, processos e atividades, proporciona valores mais reais que as metodologias de custeio utilizadas pela contabilidade tradicional, também atua diminuindo os efeitos de arbitrariedade presente no rateio dos custos *overhead*. Nesta etapa de alocação dos custos, pode-se utilizar o modelo proposto por Hicks (1992), visualizado na Figura 10, levando-se em consideração que a configuração da cadeia de valores da organização, com todas as suas atividades de relevância estratégica.

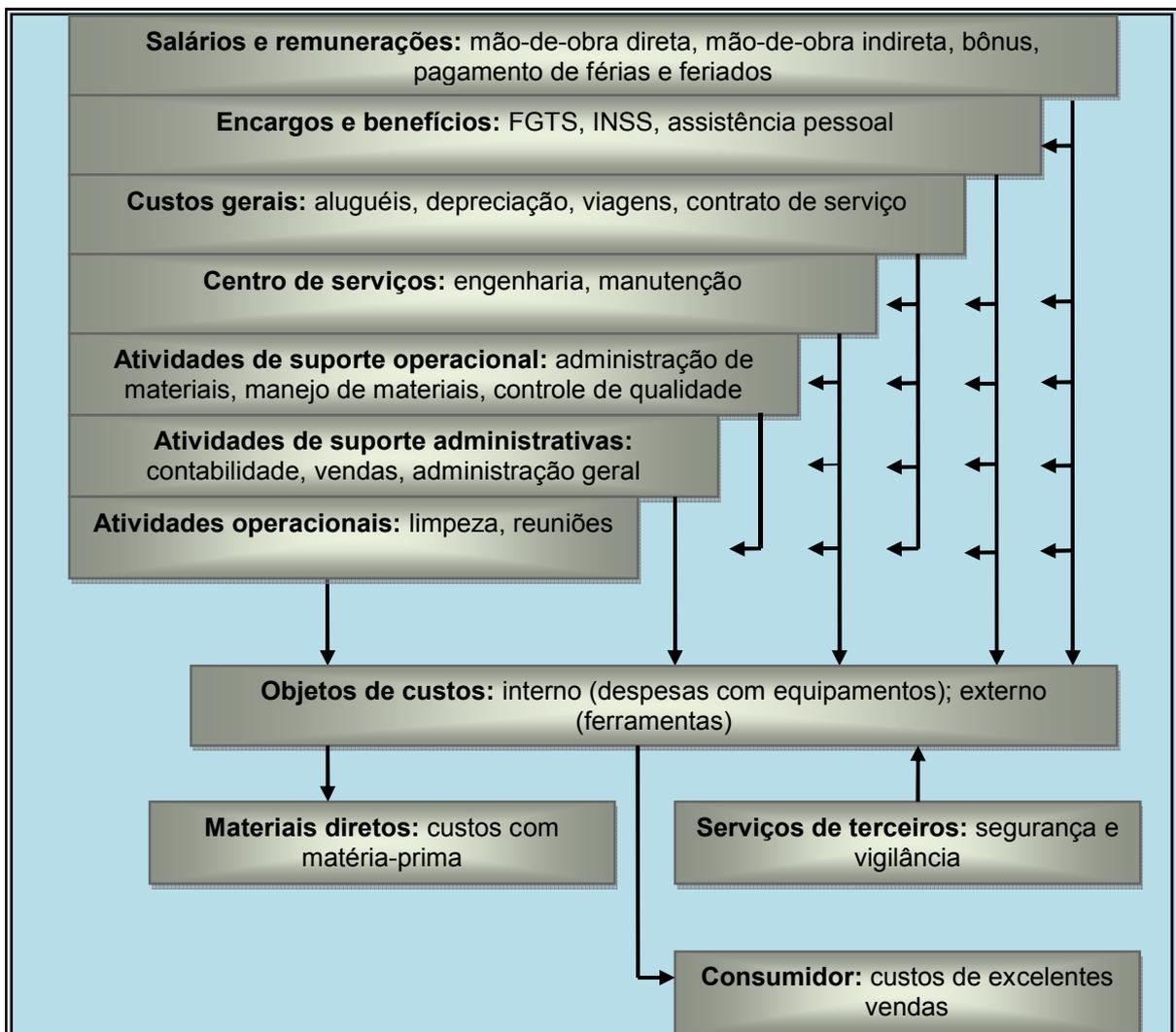


Figura 10 - Diagrama de fluxo total de custos
Fonte: Adaptado de HICKS (1992); TONETTO (2004).

Hicks (1992) expõe os seguintes passos para a implementação do método ABC: identificar e definir as atividades relevantes, organizar as atividades por centro de custos, identificar os principais elementos de custo, determinar a relação entre atividades e custos, identificar os direcionadores de custos para atribuir estes às atividades e estas aos produtos, estabelecer o modelo de fluxo de custos, selecionar as ferramentas adequadas a execução e planejamento deste em tempo real permitindo simular diversas situações úteis para a tomada de decisões, coletar dados necessários para direcionar o modelo, através da avaliação de entrevistas, estimativas de especialistas, estabelecer o modelo e o fluxo e progresso das bases de custeio, destaca-se o uso de planilhas ou *softwares* de uso compreendido.

Segundo Tonetto (2004) é necessário um sistema de informações que integre os conceitos de cadeia de valores, direcionadores de custos e ABC, fornecendo ao *controller* medidas de desempenho operacional, bem como o provendo de meios para planejar estratégica e operacionalmente. Maud e Pamplona (2002) complementam o ponto de vista de Tonetto (2004) afirmando que o sistema de informação deve ser estruturado detalhadamente segundo a realidade de toda a cadeia de valores da organização e ter a participação no processo de todos os futuros usuários. Conseqüentemente, informações confiáveis e disponíveis a tempo permitirão aos gestores tomarem decisões eficazes na conquista de seus objetivos.

No ponto de vista de Brimson (1996); Nakagawa (2008) e Ching (2001), o ABC tem por ordem hierárquica as funções que são subdivididas em processos, estes em atividades, às atividades em tarefas que, por sua vez, podem ser divididas em operações. A Figura 11 apresenta o ABC sob a forma de hierarquia de atividades.



Figura 11 – Hierarquia do ABC
Fonte: Adaptado de CHING (2001).

Função é a agregação de atividades que têm como propósito: compras, vendas, produção, *marketing*, finanças, qualidade, dentre outros. Tarefa trata-se da forma e do modo como uma atividade é desempenhada, como exemplo a emissão de uma fatura. Operação é a menor unidade de trabalho utilizada para se realizar um trabalho, cita-se: inspecionar material recebido, preencher nota de recebimento.

O processo de identificação das atividades e dos direcionadores deve ser feito cuidadosamente, para que assim o sistema seja eficiente. O entendimento das atividades é que dará condições para determinar os critérios de como serão alocados os custos. Pois, a finalidade do custeio ABC é apropriar, os custos às atividades executadas pela organização, de forma adequada aos produtos e ou serviços, conforme a necessidade que cada um faz das atividades.

2.10.6 Vantagens e desvantagens do ABC

Símon (1997); Cogan (1999); Kaplan e Cooper (2000) e Berti (2008) apontam as principais vantagens do método ABC:

- a) Determinação precisa dos custos através do cálculo de cada atividade produtiva;
- b) Tem utilidade tanto para o custeio de produtos e serviços quanto para a tomada de decisões e a gestão de custos;
- c) Redução das atividades que não agregam valor ao produto ou ao serviço
- d) Identificação dos objetos de custos;
- e) Calcula adequadamente a remuneração da organização;
- f) Permite estabelecimento de custos alvo ou meta para cada atividade, possibilitando a gestão destes custos na fonte, eliminando arbitrariedade nos processos de redução de custos;
- g) Permite realizar *benchmarking* com outras organizações do mesmo setor, comparando os unitários dos geradores de custos, permitindo uma análise comparativa com as melhores práticas do mercado;
- h) Fornece uma indicação confiável sobre a variação dos custos diretos a longo prazo, a qual é bastante relevante para o planejamento estratégico da organização;

i) Ajuda a identificação e a compreensão do comportamento dos custos de uma organização, auxiliando a sua administração a alcançar a competitividade.

Organizações com valores significativos de custos indiretos, em seus processos produtivos, poderão ser beneficiadas com a adoção do método de custeio ABC. Pois, a identificação das atividades, em especial as que são relevantes, com a posterior atribuição dos custos indiretos, serão vitais para a tomada de decisão por parte dos gestores da organização.

Quanto aos pontos fracos, advertidos por muitos autores em relação ao ABC é a complexidade do sistema, que implica em um dispêndio de tempo recursos que inibe a estimativa de suas reais vantagens em termos de custo benefício.

Contudo, se por um lado, o método possui um custo elevado de implantação, por outro, há uma série de informações intermediárias ao completo funcionamento que representam um diferencial importante, como os indicadores de acompanhamento do uso dos recursos nas atividades durante a prestação de serviços.

Outro ponto fraco do método incide no fato deste misturar custos fixos e variáveis. Na realidade a distinção entre estes custos é vital na tomada de decisão, porém os custos variáveis são os relevantes, uma vez que variam com a decisão específica.

Assim, como existem autores que defendem amplamente o método, há aqueles que apontam certas desvantagens quanto ao uso do método ABC. Pode-se listar como desvantagens (HUSSAIN e GUNASEKARAN, 2001; KELLERMANNNS e ISLAM, 2004; COHEN *et al.*; 2005; KOCAKÜLÂH, 2007):

- a) Gastos elevados para implantação;
- b) Alto nível de controles internos a serem implantados e avaliados;
- c) Necessidade de revisão constante;
- d) Informações de difícil extração;
- e) Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da organização;
- f) Necessidade de reorganização da organização antes de sua implantação;
- g) Dificuldade na integração das informações entre departamentos;

h) Carência de pessoal competente, qualificado e experiente para implantação e acompanhamento;

i) Necessidade de formulação de procedimentos padrões; e

j) Maior preocupação em gerar informações estratégicas do que em usá-las.

As metodologias tradicionais de custeio não conseguem atender com satisfação a gestão dos custos. As falhas no gerenciamento dos custos fixos, a pouca atenção dada aos custos de suporte e as alocações impróprias aos objetos de custeio comprovam que tais metodologias se tornaram inadequadas para a tomada de decisões gerenciais pelas organizações.

Alguns estudiosos da área alegam que o ABC é uma tentativa de aprimoramento do sistema tradicional de custos, principalmente quanto à tomada de decisões administrativas, como por exemplo: apreçamento, introdução e eliminação de produtos e/ou serviços, e também em relação às filosofias recentes de administração da produção voltadas à qualidade e à competitividade, em função de sua maior acuidade. De tal modo, é aconselhável um estudo caso a caso, procurando adaptar aos processos de melhoria contínua da organização em análise.

2.11 Gerenciamento Baseado no Custeio por Atividades - *Activity Based Management (ABM)*

O uso do método ABC para melhorar o desempenho dos negócios é conhecido como Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM). O ABM conduz seus esforços no sentido de adequar às estratégias do negócio para atender as pressões competitivas. Enquanto, o ABC é o processo técnico para o levantamento das atividades, o rastreamento dos custos para as atividades e a condução destas aos objetivos de custos, o ABM é o processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar a organização.

Shank (2000) expõe que os esforços não devem concentrar somente produção e no atendimento ao cliente, e sim em todos os processos da organização: entrada de pedido, pesquisa, administração de escritório, contatos com clientes, entrega, logística, assistência técnica, garantia.

De nada adianta investir na implantação de um sistema de custeio ABC se, de posse das informações geradas, os gestores não atuarem de forma adequada sobre essas. Cada uma dessas áreas pode ser submetida ao mesmo tipo de análise detalhada de ABC, mas em uma escala mais ampla. O ABM examinará detalhadamente todas as atividades e as reunirá nos processos básicos de interação com vendedores, clientes e funcionários. Ching (2001); Sarkis, Meade, e Presley (2006) colocam como princípios do ABM:

- a) Os custos não são simplesmente incorridos, eles são causados;
- b) O enfoque do gerenciamento encontra-se nas atividades e não nos recursos e custos;
- c) Adote atitudes para reduzir ou eliminar fatores geradores de custos;
- d) As atividades carecem ser direcionadas pelos clientes, isto é, teremos a certeza de que a atividade agrega valor;
- e) Centralizar o foco na redução ou eliminação das atividades que não adicionam valor, as atividades desnecessárias, duplicadas, retrabalhadas;
- f) Melhorar as atividades constantemente, dentro do ponto de vista de melhoria contínua.

Na acepção de Player e Lacerda (2000) o ABC responde à seguinte pergunta: Quanto custa às atividades e os objetos de custos? O ABM, por sua vez, concentra a visão de processo e se preocupa com os fatores que fazem com que os custos existam. O ABC apresenta dois enfoques que desempenham importantes papéis no ABM.

O primeiro enfoque é do ponto de vista da alocação dos custos. Reflete a necessidade de se alocar os custos às atividades e, em seguida, os custos das atividades aos objetos de custos (produtos e serviços) a fim de se analisar as decisões críticas. O segundo enfoque do modelo ABC é a visão do processo que reflete a necessidade de uma nova característica de informação sobre o desempenho da atividade. Essa informação mostra o que causa o trabalho (direcionador de custo) e quão bom é isso feito. Permite identificar oportunidades de melhoramento e meios para aperfeiçoamento.

A Figura 12 mostra como o ABM usa as informações do ABC dividindo em duas partes, onde cada uma delas interage em relação ao ABM.

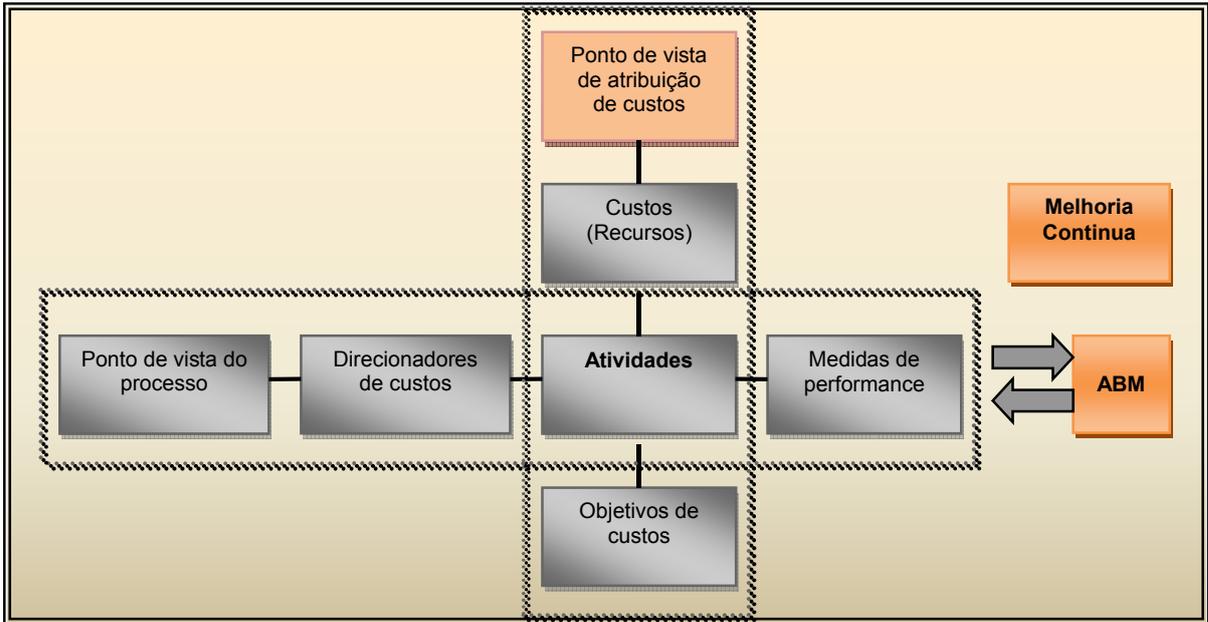


Figura 12 - Como a ABM utiliza as informações do ABC

Fonte: TURNEY (1992).

O ABM objetiva alcançar e melhorar dois alvos comuns a qualquer companhia. O primeiro é o valor recebido pelos clientes e, o segundo, o lucro em consequência de se prover tal valor. Esses alvos são alcançados, procurando-se focalizar as atividades.

O ABM pode alcançar seus objetivos por meio de duas aplicações complementares: o ABM operacional e o ABM estratégico (Kaplan, 1998), segundo a Figura 13. O ABM operacional tem por objetivo aumentar a eficiência, reduzir os custos e melhorar a utilização dos ativos, ao passo que o ABM estratégico procura reduzir a quantidade de processos a fim de aumentar a lucratividade.

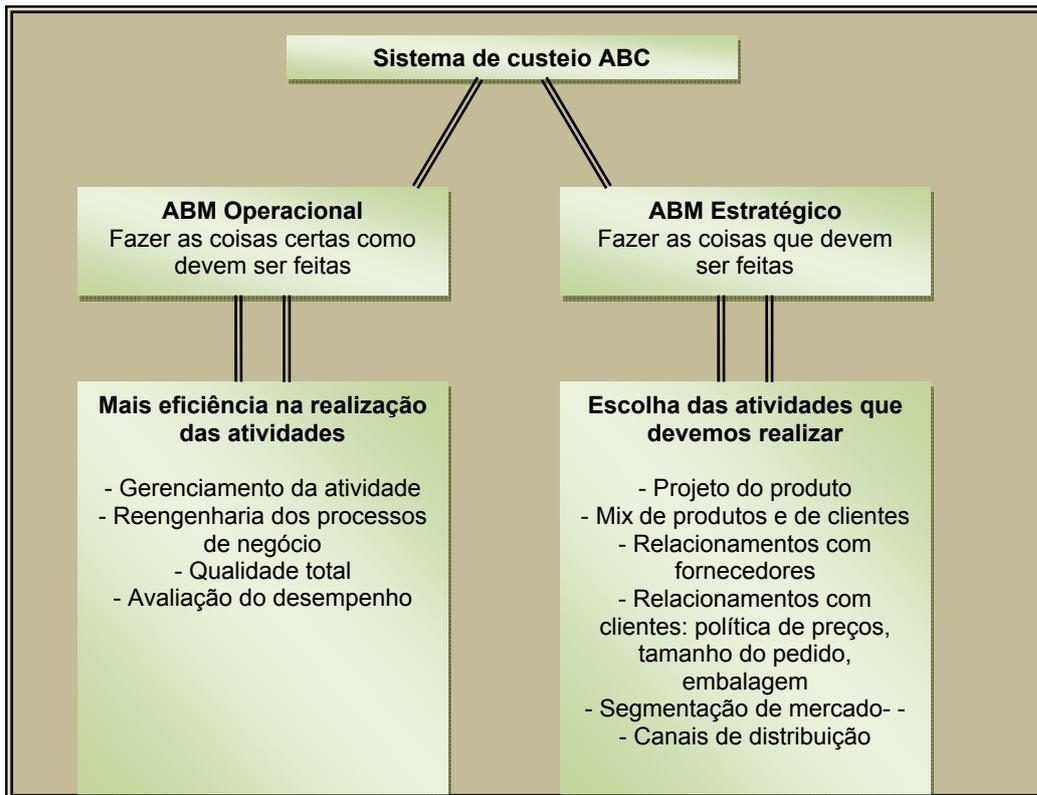


Figura 13 - Utilização do ABM para aprimoramentos operacionais e decisões estratégicas

Fonte: KAPLAN (1998).

Um projeto de implementação e ABC/ABM pode propiciar volumosa quantidade de informações para tomada de decisões. Portanto, segundo Martins (2008) conforme o Quadro 7 é de fundamental importância definir claramente o escopo do projeto, que pode incluir itens como:

Custeio de produto	Análise de rentabilidade de produto/linhas de produto, racionalização de linhas de produtos, precificação.
Custeio de clientes	Análise de rentabilidade de clientes, estabelecimento de níveis de serviço ao cliente.
Gasto de capital	Decisão de fazer ou comprar, justificativa de investimento.
Gerenciamento de processos	Análise de valor de processo, melhoria do tempo do ciclo operacional, redução de desperdícios e duplicidades.
Redução de custos	Minimização ou eliminação de atividades que não agregam valor, foco nos fatores geradores de custos.
Medida de desempenho gerencial	Balanceamento e racionalização da: eficiência, produtividade, eficácia.
Orçamento	Planejamento de recursos necessários com base em atividades, previsão orçamentária.

Quadro 7 - Aplicações do Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM)

Fonte: Adaptado de MARTINS (2008).

De acordo com Kolb e Donnelly (2000), o valor e o poder do ABM vem do conhecimento e da informação que levam a melhores decisões e a melhorias. Conseqüentemente, proporcionando melhor compreensão das atividades e dos custos associados a diferentes segmentos, melhorando o projeto de sistemas de preços perante as informações disponíveis e permitindo a análise das altas e quedas em relação às atividades.

Caso os envolvidos na organização não utilizarem a informação de forma apropriada, resultados percebidos serão somente os custos com o desenvolvimento e a implementação e, o custo contínuo com a manutenção do sistema, até que ele seja desativado.

Portanto, é com base nas atividades do ABC, que a ferramenta ABM identifica as atividades que agregam ou não valor ao produto. É com base nesta identificação que a organização poderá adotar ações para satisfação do cliente, maximização de ganhos e, conseqüente, aperfeiçoamento no processo produtivo.

3 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente, é importante definir o que é pequena organização e apresentar o critério que será utilizado neste estudo. Existem vários critérios para definição de pequenas organizações, apesar de não ser o objetivo deste estudo discutir tais critérios, porém é importante delinear e esclarecer o critério que será utilizado para classificar as organizações

Conforme Motta (2000) os critérios geralmente utilizados para classificação são quantitativos, qualitativos ou uma combinação de ambos. O quantitativo é de ordem econômica e/ou contábil e determina o porte da organização através de indicadores como: número de funcionários, valor de faturamento, valor imobilização de ativos, capital social, patrimônio líquido, lucro, entre outros. Estes critérios são os mais utilizados por serem os de mais fácil acesso.

O qualitativo é de cunho gerencial e social e apesar de ser mais complexo para sua obtenção, apresenta uma visão mais fidedigna do porte da organização. Segundo Motta (2000) os indicadores analisados são: organização e administração, especialização dos cargos-chave, dificuldade na obtenção financeira, condições de participação e domínio do mercado em termos de concorrência, produtos comercializados, aquisição de insumos e matérias-primas, nível tecnológico, independência de grupos de organizações.

A agregação de ambos os critérios, qualitativo e quantitativo, admite uma melhor classificação, sendo que levam em consideração fatores econômicos, características sociais e políticas da organização, e do ambiente onde se atua. No entanto, este critério não será utilizado neste estudo pelo fato da dificuldade em obter as informações necessárias para proceder com a classificação.

Para Motta (2000) o critério mais utilizado para classificação é o quantitativo devido às várias vantagens em adotá-lo:

- a) Permite a rápida determinação do porte da organização;
- b) Fácil de ser coletado;
- c) Admite o emprego de medidas de tendência de tempo;

d) Possibilita análises comparativas;

e) De uso corrente nos setores institucional público e privado. Contudo, as várias instituições governamentais se distinguem em relação aos indicadores funcionários.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006) o conceito de micro e pequenas empresas é vasto e variado, pois varia conforme a região, estado ou município, depende de seu porte econômico-financeiro e do ramo de negócio assim como de sua forma jurídica. Para o levantamento estatístico o SEBRAE utiliza o critério de número de funcionários empregados ajustado com o setor em que a organização atua segundo a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação das empresas

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústria	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
Comercio	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 100
Serviços	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 500

Fonte: SEBRAE (2008).

O critério referido não possui fundamentação legal, para fins legais vale o previsto na legislação do simples (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999) considera microempresa aquela com faturamento bruto anual de até R\$ 433.755,14 e pequena com faturamento bruto anual de até R\$ 2.133.222,00. Para o regime tributário especial (Lei nº. 9.317, de 5 de dezembro de 1996 – Simples), a microempresa tem faturamento até R\$ 120 mil e a pequena até R\$ 1,2 milhão. Esses valores foram revistos pela Lei nº 11.196/2005 para, respectivamente, R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões. Para efeitos tributários, existem diferentes definições empregadas por cada um dos Estados, em seus programas de apoio à micro e pequena empresa – Simples Estaduais.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) classifica as empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas no setor. É o mesmo critério que o SEBRAE utiliza.

O critério adotado neste estudo será o quantitativo, devido às vantagens apresentadas anteriormente. Dentro do critério quantitativo, o indicador utilizado será

o número de funcionários empregados combinado com o setor de atuação da organização.

3.1 Gestão nas pequenas organizações

As pequenas organizações têm diversas desvantagens estruturais decorrentes de seu porte. Na maioria dos casos, são pouco intensivas em capital e intensiva em mão-de-obra. Dificilmente possuem acesso a financiamentos de longo prazo e muitas vezes usam o capital próprio para realizarem investimento, prejudicando o capital de giro. Não possuem economia de escala, o que não lhes permite enfrentar com os altos custos relacionados à exportação de produtos, campanhas publicitárias, participação em feiras, treinamento de mão de obra (SOUZA, 1993).

O seu poder de barganha é pequeno porque geralmente têm baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagem de compra de matéria-prima e componentes. Maluche (2000); Pongeluppe e Batalha (2001) complementam a visão de Souza (1993) destacando as características da gestão problemática de muitas pequenas organizações:

- Ausência de sistemas de custeio adequados;
- Falta de planejamento e controle da produção;
- Não controle da qualidade;
- Carência de manutenção preventiva para máquinas;
- *Layout* inadequado ao fluxo de trabalho;
- Desperdícios e perdas de toda espécie;
- Estoques altos e sem controle, dinheiro escasso por aplicação inadequada;
- Pagamento de juros excessivos por conta do não planejamento financeiro;
- Despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas;
- Ausência de uma estrutura organizacional bem definida, falta de dados;
- Falta de sistema de informações, ausências da visão de processo e sim de resultados, pois não procuram avaliar indicadores de processos como, por exemplo, o treinamento de funcionários, rotatividade e;

- Perdas no processo.

A maior parte das pequenas organizações opera em mercados fortemente concorrenciais, com uma grande quantidade de concorrentes os quais possuem produtos semelhantes e processos produtivos relativamente comuns. As barreiras, tanto para a entrada de novas organizações no mercado quanto para a saída, são mínimas, acarretando em baixas margens de lucro.

Apesar das desvantagens as pequenas organizações também conferem vantagens competitivas em relação às grandes organizações. Um estudo de Pratten (1991) revelou os fatores essenciais de competitividade das pequenas organizações: desenvolvimento de produtos e a qualidade dos serviços benéficos aos clientes.

Ainda dessas duas fontes principais de competitividade decorrem de outras assim como flexibilidade, tipo de serviços oferecidos aos clientes e eficiência, segundo Figura 14.



Figura 14 - Fatores essenciais de competitividade das pequenas organizações

Fonte: PRATTEN (1991).

A *flexibilidade* atribui-se a disposição das pequenas organizações em responder imediatamente às demandas do mercado, através da adequação de seus produtos às mudanças exigidas por seus clientes. A *estrutura menos complexa* destas organizações admite que elas realizem trabalhos de cunho personalizado,

isto é uma grande vantagem em um mercado onde se busca intensamente por produtos e serviços diferenciados.

A *proximidade com o cliente* facilita identificar rapidamente alterações de demanda. Desta forma, as pequenas organizações têm um melhor desempenho em atividades que solicitam habilidades ou serviços especializados. Neste sentido, na acepção de Cher (1991) a pequena organização acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e a tecnologia de produção em massa.

Outro fator que confere vantagem competitiva *atuação em mercados de demanda flutuante*. Para Motta (2000) as grandes organizações necessitam determinar quais as tendências e se o mercado tem potencial suficiente para produzir resultados significativos. As pequenas organizações são capazes de reagirem mais rapidamente segundo a evolução do mercado, estando mais aptas a atuarem nestes nichos. Isso significa a capacidade em aproveitar vantagens de curto prazo.

A eficiência das pequenas organizações está fortemente associada aos *baixos custos indiretos* que assinalam este tipo de organização. Na visão de Kruglianslas (1996) e Motta (2000), melhorias que tenham como objetivo diminuir estes custos através da eficiência são estratégias que acarretam em benefícios importantes à organização.

Estas melhorias podem ser de combate ao desperdício, redução de atividades que não agregam valor, desenvolvimento de bom clima organizacional, capacitação dos recursos humanos etc. Com relação ao combate de desperdícios e a redução de atividades que não agregam valor, um sistema de custeio bem estruturado é uma importante ferramenta gerencial para a identificação das fontes de desperdícios e das atividades improdutivas.

Em se tratando da gestão nas pequenas organizações, essa é bem diferente em relação às grandes organizações, pelo fato da estrutura destas serem diferenciadas. Segundo Smallbone, Xiao e Xu (2008); Xu, Lin e Lin (2008) as pequenas organizações têm características distintas da grande organização e para tanto carece ser administrada conforme suas distinções.

Motta (2000) complementa afirmando que a grande organização tem característica de uma organização burocrática; formalidade, impessoalidade e

administração profissional. Enquanto, a pequena organização foge a esta tipologia caracterizando-se pelo oposto.

Almeida (1994), Motta (2000) e Longenecker *et al.*; (2007) destacam as principais características das pequenas organizações, quanto à administração:

a) *Pessoalidade na pequena organização*: a pessoalidade de gerenciar pequenas organizações não é um problema desde que o gestor não se feche frente às mudanças. É aconselhável que o gestor esteja constantemente acompanhando as evoluções dos sistemas de gerenciamento, conseqüentemente, a ausência de conhecimento destes sistemas faz com que a forma de gerenciar estas organizações encontre-se ultrapassada.

b) *A informalidade na pequena organização*: A dificuldade principal da informalidade na administração, das pequenas organizações, é a ausência de normas e de comunicação escrita entre administrador (proprietário) e as demais pessoas envolvidas. Uma simples tarefa de descrição de cargos e tarefas muitas vezes é difícil de se encontrar; o que de certa forma permite o aparecimento de problemas administrativos causando empecilhos da eficiência.

c) *Administração não profissional*: em alguns casos nestas pequenas organizações são contratadas pessoas sem o menor conhecimento que o trabalho exige. Quando o proprietário assume o negócio ele geralmente tenta ser generalista e centralizar toda a administração em suas mãos, não delegando poderes. Este estilo de gerenciar muitas vezes é mantido devido à estrutura da organização, por não possuir condições para contar com serviço de profissionais adequados.

Conforme Motta (2000) torna-se de fundamental importância o estudo de técnicas de gestão que vise auxiliar o administrador das pequenas organizações. Por meio do uso correto das ferramentas de gestão o administrador consegue produzir melhores resultados através de uma alocação mais eficaz dos recursos escassos destas organizações.

Uma gerência é eficaz quando os propósitos da atividade empresarial estão voltados para os resultados a serem obtidos pela organização, não somente em termos econômicos, como também em relação à satisfação dos clientes, em razão da qualidade de seus produtos ou serviços. Sem clientes uma organização não tem

receitas nem lucros e logo está fora do mercado. E esta constatação algumas vezes é despercebida pelos gestores.

Conforme Gupta e Nehmann (2006), um estudo realizado em 2000, envolvendo cento e quarenta e oito instituições financeiras, obteve resultados similares. Nesse estudo, 72% das companhias afirmaram ser o desempenho relacionado com o cliente um direcionador extremamente importante para o sucesso de longo prazo, contra 31% que optaram pelo desempenho financeiro de curto prazo.

Ainda conforme Gupta e Nehmann (2006), em uma pesquisa mundial realizada entre 681 profissionais pela revista *The Economics*, entre outubro e dezembro de 2002, 65% dos respondentes citaram os clientes como seu principal interesse para os próximos três anos, comparados com 18% que indicaram os acionistas.

Isso reproduz o pensamento de muitos empresários e especialistas que argumentam, ao contrario da visão comumente sustentada, não ser a geração de lucro acionário em curto prazo o principal propósito de uma organização. Em vez disso, seria a obtenção de ganhos com acionistas de longo prazo a recompensa pela geração de valor de clientes.

A sobrevivência das pequenas organizações depende de sua habilidade em gerar lucros. No entanto, a geração de lucros não ocorre casualmente, requer um planejamento cauteloso, varias análises gerenciais para a tomada de decisões.

Para Almeida (1994) o método de custeio serve de apoio à tomada de decisões coerentes e é uma ferramenta gerencial eficiente. Um sistema de controle e análises de custos organizado, adequado aos objetivos da organização, delinea o que está acontecendo, sobre como alocar de melhor forma os recursos e, por conseguinte, otimizar os resultados. Motta (2000) destaca que:

Um sistema de informação de custos representa uma ferramenta de auxílio para o gestor tomar decisões objetivando: determinar os custos dos produtos como um dos critérios da fixação de preços, analisar a rentabilidade das diversas atividades da organização, avaliar os estoques, determinar a estrutura de custos dos produtos e ou serviços e compará-la com a concorrência, realizar simulações variando as condições de compras

de matérias-primas, terceirizações, investimentos, eliminação de produtos. Estes dados conduzem para a melhoria na qualidade das decisões tomadas pela organização, como resultado há aumento de sua competitividade (MOTTA, p. 97, 2000).

Assim, na pequena organização não tem necessidade do sistema de custeio ser complexo como é na grande organização, todavia é necessário compreender como a estrutura da organização realiza os gastos e o que reverte em maior lucro.

3.2 Contabilidade de custos no contexto das pequenas organizações

Conforme Horngren e Foster (1987), a contabilidade de custos é responsável pela identificação, medição, acumulação, análises, preparação, interpretação e a comunicação das informações que vão auxiliar os administradores para que possam alcançar os objetivos organizacionais da organização.

A contabilidade de custos busca auxiliar a gestão e operação de um negócio com a finalidade de obter operação eficiente, econômica e lucrativa. É aconselhável que os gestores entendam os conceitos de custos para desta forma poder aproveitar as informações originadas por um sistema de contabilidade de custos adequado aos propósitos de decisões e de controle.

Para Medeiros, Costa e Silva (2005), os gestores que compreendem como os custos se comportam têm melhores condições de antecipar qual será a trajetória dos custos em distintas situações operacionais, podendo planejar melhor sua atividade e, portanto o resultado do período.

No caso das pequenas organizações Resnik (1990) relata que grande parte destas tem tolerância muito pequena com relação a despesas inúteis ou improdutivoas. Pode-se afirmar que o controle severo dos custos constitui um ponto crucial.

Uma pesquisa realizada por Guimarães (1990) em Santa Catarina constatou que em torno de 40% das pequenas organizações e medias organizações

analisadas não possuíam um sistema de custos, e dentre essas, muitas não o utilizavam corretamente. A maioria utilizava o sistema como um simples fornecedor de dados contábeis, negligenciando o papel maior do custo o qual é de prover informações ao planejamento de decisões. As organizações as quais não possuíam sistemas de custos atribuíam preços aos produtos através de métodos empíricos.

Ainda segunda a pesquisa de Guimarães (1990), algumas marcavam seu preço de venda em função do mercado. Motta (2000) exprime que:

Realmente é importante as organizações irem ao mercado para avaliar a competitividade de seus preços e para tomar ciência das estratégias adotadas pela concorrência, é imprescindível que estes empresários consultem relatórios gerenciais que lhes permitam determinar a rentabilidade de sua organização, bem como obter informações que os auxiliem nas decisões (MOTTA, 2000, p. 99).

Geralmente, o empresário da pequena organização não possui familiaridade, e também interesse, utilizam contadores para realizar a contabilidade. E assim, o empresário não acompanha o desenvolvimento do sistema. Motta (2000) salienta que isto representa um ponto negativo, sendo que se trata também de um instrumento administrativo e, no entanto deveria ser responsabilidade de ambos, principalmente do contador que não faz parte da esfera onde se processa a atividade industrial ou comercial.

Na realidade, a pequena organização encara a função de contabilidade como um incômodo necessário, para atender as exigências legais do fisco na esfera municipal, estadual, federal e no setor da previdência social.

Com a informação precisa, a organização tem condições de avaliar e ponderar sua participação no mercado, buscando continuamente melhorias seja nos produtos, serviços ou nos preços, com a finalidade de crescer sua posição no mercado onde atua.

3.3 Serviços

Conceituar serviços não é uma tarefa simples. Para Johnston e Clark (2005) o problema ao se tentar definir serviço reside nas diferenças no significado do termo diante dos diversos contextos possíveis. Segundo Grönroos (2003; 2004), serviços é um fenômeno complexo. A palavra “serviços” apresenta muitos significados variando de serviço pessoal a serviço como um produto. Na concepção de Grönroos (2003; 2004) serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, nem sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço, recursos, bens físicos ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Kotler (1998, p. 412) define serviço de uma forma mais concisa: “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Pelo exposto nas definições de Grönroos (2003; 2004) e Kotler (1998), ao considerarmos o setor de prestação de serviço como um todo, percebe-se que o objeto de comercialização é uma combinação de tangível e intangível que variam de proporcionalidade.

É interessante que estas definições salientam as interações/transações que ocorrem entre as partes envolvidas, cliente e prestador de serviço. As interações identificam o serviço prestado por uma organização e são fundamentais para a qualidade percebida pelo cliente.

Como apresentado anteriormente, são várias as definições possíveis para o termo serviço, mas o mais interessante e proveitoso é conhecer as características específicas dos serviços e suas implicações na gestão de operações.

O setor de serviços exerce um papel fundamental na economia mundial, e sua importância pode ser verificada através do seu aporte no Produto Interno Bruto (PIB), na geração de empregos e pelos benefícios gerados ao setor industrial, oferecendo um diferencial competitivo para muitas organizações, atuando de suporte às atividades de manufatura e como gerador de lucro.

As atividades de serviço representam um papel importante no desempenho de organizações de manufatura, pois atuam para diferenciar o pacote de valor que a organização apresenta ao mercado, acarretando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. São os serviços “em *prof*” do produto comercializado, que trabalham com o fim de adicionar elementos ao pacote de valor ofertado (STEFANO *et al.*; 2008).

O setor serviços por ser muito variado, apresenta características que são adequadas apenas para determinados segmentos ou mesmo serviços específicos. Lovelock e Wright (2006); Cuningham, Young e Gerlach (2009) e Van Der Valk e Rozemeijer (2009) apresentam algumas diferenças fundamentais entre bens e serviços. Os autores advertem que por estarem tratando com generalizações, estas diferenças apresentadas não se aplicam igualmente a todos os serviços.

1) Os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível;

2) Em serviços, os benefícios advêm da natureza da realização e sua realização é essencialmente intangível;

3) Algumas vezes, os clientes são envolvidos, ativamente, no processo do serviço (seja no auto-atendimento ou pelas interações com o pessoal de serviços);

4) Em muitos serviços, as pessoas se tornam parte do produto (por exemplo, o contato entre os clientes dentro de um ônibus);

5) Maior variabilidade dos insumos e produtos do serviço, o que dificulta o controle e padronização dos processos;

6) Normalmente, os serviços são difíceis de serem avaliados pelos clientes, principalmente pelas características que não são imediatamente percebidas (característicos de confiança);

7) Como serviço é uma ação ou realização, ele é perecível e não pode ser estocado;

8) O fator tempo é relativamente importante, conseqüentemente, como os clientes estão fisicamente presentes para receber o serviço e possuem expectativas e sensibilidade em relação ao tempo de cada tarefa, a velocidade muitas vezes é fundamental para um bom serviço;

9) Os bens físicos carecem de canais de distribuição física para serem transportados. Ao contrário, disso, muitas organizações de serviços podem utilizar canais eletrônicos de distribuição, ou acertar produção, varejo e consumo em um único local.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) distinguem sete peculiaridades diferenciadoras das operações de serviços, das quais apenas duas (intensidade do trabalho e produção/consumo simultâneo) não estão diretamente relacionadas as nove diferenças citadas por Lovelock e Wright (2006); Cuningham, Young e Gerlach (2009) e Van Der Valk e Rozemeijer (2009), são elas:

- 1) O cliente como participante no processo do serviço;
- 2) Produção e consumo simultâneo;
- 3) Capacidade perecível através do tempo, uma vez que o serviço não pode ser estocado e se não for utilizado está desperdiçado;
- 4) Escolha do local do serviço ditada pela localização dos clientes;
- 5) Intensidade do trabalho, geralmente em serviços o trabalho é direcionado mais para as pessoas que para produtos;
- 6) Intangibilidade;
- 7) Dificuldades na avaliação dos resultados.

Enfatiza-se que as características intangibilidade e perecibilidade são citadas por ambos os autores Lovelock e Wright (2006); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). De fato, essas parecem ser as características mais mencionadas na literatura de serviços. Salienta-se que a questão da impossibilidade de estocagem restringe-se ao ato de prestação do serviço em si, isto é, é impossível estocar clientes (por exemplo, filas) e também os meios usados para a prestação do serviço.

A importância dos serviços demanda a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição (SOUZA, GRIEBELER & GODOY, 2007).

Na prestação de serviços encontram-se oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas. Sendo que em termos de operações em serviços (as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o

cliente e outra que não tem), esta vantagem pode estar relacionada à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento (RASILA & GERSBERG, 2007). Ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novas organizações, vencer a rivalidade imposta por concorrentes, ganhar e manter fatias de mercado, reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

A seguir, mostra-se a importância de se destacar o termo qualidade nas organizações e posteriormente salienta-se a qualidade em serviços.

3.4 Qualidade

Considerando-se as definições mais modernas de qualidade (CROSBY, 1999a, 1999b; ISHIKAWA, 1997; DEMING, 1990; FEIGENBAUM, 1994) todas incluem, além da ausência de falha no produto ou serviço, o atendimento das necessidades dos clientes (consumidores, usuários) ou adequação ao uso. Essas necessidades, declaradas ou não pelos clientes, correlacionam-se às características da qualidade que agrupam aspectos técnicos, psicológicos, contratuais, éticos e prontidão ao uso (disponibilidade, confiabilidade, manutenibilidade). A gestão pela qualidade em uma organização pode ser resumida pela Trilogia de Juran que estabelece, segundo Juran (1992): Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoria da Qualidade.

Conforme Oakland (1994) o *Planejamento da Qualidade*, sugerido por Juran é a atividade de desenvolver produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes. O *Controle de qualidade* incide em avaliar o desempenho, comparar o real com a meta e atuar nas diferenças. O *Melhoramento da Qualidade* é a maneira de aumentar o desempenho da qualidade a níveis inéditos.

A abordagem de Juran admite a existência de várias definições para a qualidade em sua obra, o que o levou à conhecida definição “simples” de qualidade como “adequação ao uso”. Chegou ao Japão em 1954 a convite da *Union of Japanese Scientist and Engineers* - JUSE e deu uma contribuição valiosa para os aspectos gerenciais da implementação da qualidade nas organizações. Propôs a

aplicação da “Trilogia de Juran” e dos 10 passos para o melhoramento da qualidade nas organizações.

Cada um desses três processos foi generalizado em uma seqüência universal de passos que têm sido descobertas e redescoberto, repetidas vezes. O Quadro 8 mostra essas seqüências de forma sucinta.

Gerência para a Qualidade		
Planejamento para a Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoramento da Qualidade
Formar metas de qualidade	Avaliar o desempenho real	Provar a necessidade
Identificar quem são os clientes	Comparar o desempenho real com as metas de qualidade	Estabelecer a infra-estrutura
Definir as necessidades dos clientes	Agir sobre as diferenças	Identificar os projetos de melhoramento
Desenvolver as características dos produtos que atendam às necessidades dos clientes		Estabelecer as equipes dos projetos
Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto		Prover as equipes com recursos, treinamento e motivação para: diagnosticar as causas; estimular os remédios
Estabelecer controles dos processos; transferir os planos para as forças operacionais		Estabelecer controles para manter os ganhos.

Quadro 8 - Trilogia Juran

Fonte: Adaptado de JURAN, 1992.

O conceito da Trilogia não é meramente uma forma de se explicar a gerência para a qualidade à alta gerência. É também um conceito unificante que se estende por toda a organização. No ponto de vista de Juran (1992) cada função possui características únicas, assim como cada produto ou processo. Para cada um deles, gerencia-se para a qualidade usando os mesmos três processos genéricos da Trilogia.

Estes processos são inter-relacionados os quais relaciona às deficiências do produto. A escala vertical exhibe unidades de medidas tais como custo da má qualidade, taxa de erros, porcentual de defeitos e taxa de solicitações de assistência técnica. Nessa mesma escala, a perfeição está no zero. Tudo o que estiver acima é algum defeito.

A atividade inicial é o planejamento da qualidade. Os planejadores determinam quem são os clientes e quais são suas necessidades. A seguir, eles

desenvolvem projetos de produtos e processos capazes de atender a essas necessidades. Finalmente, os planejadores passam os planos para as forças operacionais (executar os processos e produzir produtos).

A Trilogia de Juran, como mostra a Figura 15, incorpora os três processos gerenciais para o gerenciamento da qualidade: Processos de Planejamento, de Controle e de Melhoramento da Qualidade.

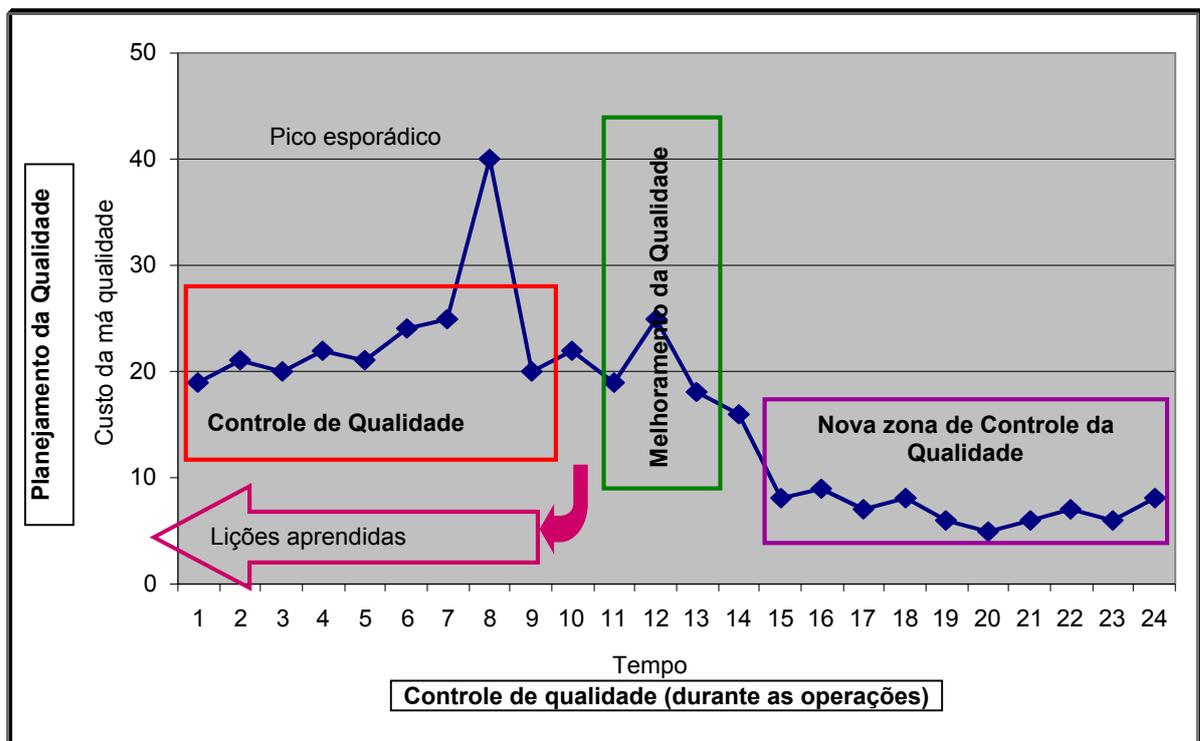


Figura 15 - Diagrama da Trilogia de Juran
Fonte: JURAN, 1992.

A Figura 15 também exibe que, com o passar do tempo, o processo não é capaz de produzir um trabalho 100% bom devido à deficiência na qualidade, 20% do trabalho precisa ser refeitos devido à deficiência na qualidade. Isto é, o desperdício crônico foi levado a um nível muito abaixo daquele originalmente planejado. Com efeito, descobriu-se que o desperdício crônico também era uma oportunidade para melhoramentos.

O resultado da redução das deficiências do produto é a queda do custo da má qualidade, o melhor atendimento dos prazos de entrega e a redução da insatisfação dos clientes.

No passado, qualidade superior era sinônimo de custos altos, mas hoje sabe-se que ocorre o inverso. Qualidade inferior é sinônimo de refugo, retrabalho, perda de mercado, desperdícios de tempo e mão-de-obra. Estas idéias ultrapassadas advêm da falta de informação ou da dificuldade de se obter os dados referentes aos custos gerados com a qualidade, como também a existência de um paradigma que enunciava que a qualidade não poderia ser medida em termos de custos (FEIGENBAUM, 1994).

O mercado global tornou-se mais exigente e o conhecimento e aplicação dos custos da qualidade é uma ferramenta essencial para a sobrevivência das organizações, auxiliando a produção com alta qualidade e menor custo. Em outras palavras, na atualidade qualidade superior significa utilizar os recursos da organização da melhor forma e, conseqüentemente os custos serão reduzidos.

Custos da qualidade, conforme Berliner e Brimson (1992); Ramdeen, Santos e Chatfield (2007); Kim e Nakhai (2008) referem-se as despesas incorridas em uma organização para prevenir problemas com qualidade. Ou seja, avaliando a qualidade, controlando falhas internas ou externas do produto.

Robles Jr. (2003) destaca os objetivos e questões cuja mensuração dos custos da qualidade visa atender:

- a) Avaliação dos programas de qualidade através de quantificações físicas e monetárias;
- b) Definição e priorização dos objetivos para os programas da qualidade com o intuito de se obter resultados melhores e mais rápidos para a organização;
- c) Conhecer a perda e distribuição dos custos nas diversas categorias, o que possibilita melhor direcionamento dos investimentos em qualidade;
- d) Tornar a qualidade um objetivo estratégico da organização, quando necessário;
- e) Aumentar a produtividade através da qualidade;
- f) Integrar relatórios usuais da qualidade com os outros relatórios de desempenho, em uma única informação;

g) Comprovar que os relatórios de custos da qualidade conduzem a administração a colocar os investimentos da qualidade com os demais projetos;

h) Revelar o impacto financeiro das decisões de melhoria da qualidade apresentadas nos relatórios de custos da qualidade;

i) Conhecer o quanto à organização tem investido nas diferentes categorias de custos da qualidade, possibilitando inferir quanto deveria investir em cada uma delas.

Para a efetiva implantação de um sistema de custos da qualidade é necessário a utilização do método ABC, no ponto de vista de Delpachitra (2008), o sistema tradicional de contabilidade não é capaz de fornecer informações adequadas gerando distorções quanto à alocação dos custos.

Na concepção de Motta (1997), os sistemas de custos da qualidade e o método ABC apresentam finalidades diferenciadas. Os sistemas de custos objetivam mensurar o custo de manter a qualidade e direcionar os esforços das equipes de aperfeiçoamento da qualidade. O ABC visa calcular de forma acurada os custos da organização, proporcionando condições para uma adequada gestão e controle de custos.

A qualidade pode ser definida no campo administrativo como eficiência e eficácia e no campo econômico como rentabilidade e produtividade. Salienta-se que tanto o sistema de custo da qualidade como o método ABC contribui de forma decisiva para se atingir esses objetivos.

3.5 Qualidade em serviços

Em serviços a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (PARASURAMAN *et al.*, 1985; PARASURAMAN, 2004).

As definições de qualidade em serviço, normalmente focam o encontro das necessidades e requisitos dos clientes e, também, como o serviço prestado alcança as expectativas dos clientes.

Uma das definições mais encontrada na literatura descreve a qualidade em serviços como a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes. Na acepção de Gianesi e Corrêa (2006) existe a avaliação da qualidade feita pelo cliente durante ou após o término do processo de prestação do serviço a qual se dá pela comparação entre o que o cliente espera do serviço e o que ele percebe do serviço prestado, ou seja, a qualidade percebida.

Parasuraman (2004) alerta que os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço relacionada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está relacionada a uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

A boa qualidade percebida é alcançada quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada. Destarte, o processo de avaliação da qualidade do serviço que o cliente encontra-se em função de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada).

A prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente. Durante o processo de prestação de serviço ocorre um “encontro de serviço”. Para Albrecht (2000) um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço.

Esse encontro é combinado de diversos momentos de interação que irão formar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre o cliente e o fornecedor do serviço são chamados de “momentos da verdade”, e simbolizam estas interações comprador/fornecedor.

Segundo Grönroos (2004), os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade”, significam oportunidades para o prestador de serviço comprovar ao cliente a qualidade de seus serviços. É quando o cliente “sente” o serviço acontecendo.

A qualidade dos serviços prestados é um dos principais fatores de competitividade e está sendo o marco delimitador da relação cliente/organização. Para a garantia da continuidade dos negócios é de suma importância que aconteça um estreitamento dessa relação, conquistado, principalmente, pelo foco no cliente e pela qualidade do atendimento.

3.5.1 Critérios da qualidade percebida de serviços

Conforme Stefano *et al.*; (2008) para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer espécie de serviço. Pode-se então definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, baseando-se em alguns autores (PARASURAMAN *et al.*; 1985, 1988, 2004; JOHNSTON, 1995, 2005, 2008; GRÖNROOS, 2004):

- a) Profissionalismo e Habilidades - o cliente compreende que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.
- b) Atitudes e Comportamento - os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável.
- c) Facilidades de Acesso e Flexibilidade - os clientes sentem que o prestador de serviços, por exemplo, sua localização, suas horas de operação são projetados de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.
- d) Confiabilidade e Honestidade - os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça, ou seja, estabelecida, será cumprida pela organização, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

- e) Recuperação - os clientes sempre compreendem que sempre que algo der errado, o tomador de serviços tomará imediatas ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.
- f) Reputação e Credibilidade - os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre clientes e o prestador de serviços.

Cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados críticos para o setor em que se encontra. Da mesma forma, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço se dão em relação aos determinantes considerados mais importantes para o cliente em cada momento da verdade.

Pode-se definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, baseando-se em alguns autores (PARASURAMAN *et al.*, 1985, 1988; JOHNSTON, 1995; GHOBADIAN *et al.*, 1994; GIANESI & CORRÊA, 2006):

- a) Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com precisão, consistência e segurança;
- b) Rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender os clientes;
- c) Tangíveis: referem-se a quaisquer evidências físicas dos serviços, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo;
- d) Empatia: demonstrar interesse, cordialidade, atenção fornecida ao individual aos clientes;
- e) Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- f) Acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- g) Disponibilidade: facilidade em encontrar pessoal disponível para o atendimento, bens facilitadores e instalações.

Vários autores concordam com alguns determinantes da qualidade propostos, as quais resultam no seguinte quadro comparativo (Quadro 9).

Determinantes propostos	Determinantes apresentados por diferentes autores			
	Parasuraman <i>et al.</i> ; (1985)	Johnston (1995)	Ghobadian <i>et al.</i> ; (1994)	Gianesi & Corrêa, (2006)
Confiabilidade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/segurança
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Estética, limpeza, conforto	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atenção, cuidado, comunicação, cortesia, amizade	Entender/conhecer o cliente, comunicação, cortesia	Atendimento/atmosfera
Flexibilidade	---	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
Acesso	---	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	---	Disponibilidade	---	---

Quadro 9 - Determinantes da qualidade em serviço

Fonte: PARASURAMAN *et al.*; 1985; JOHNSTON; 1995; GHOBADIAN *et al.*; 1994; GIANESI e CORRÊA; 2006.

O conjunto de determinantes apresentados por Gianesi e Corrêa (2006) traz como diferença o critério custo, que não é considerado pelos outros autores estudados. Os autores definem este determinante como o 'custo para o cliente', ou seja, é o preço pago pelo serviço. Apesar de o preço ser um critério competitivo que exerce forte influência no posicionamento estratégico da organização, pode-se considerar preço e qualidade como características distintas.

Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação é determinada por muitos fatores intangíveis, ao contrário, dos produtos com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas.

3.6 Custos em serviços

Com a evolução econômica e o aumento da competitividade, o setor passou a buscar novos conceitos em gerenciamento para que pudesse acompanhar esse mercado cada vez mais exigente. Apesar das características diferentes em relação

ao setor de manufatura, o setor de serviço vem buscando e adaptando conceitos utilizados com sucesso nessa área (MAUD e PAMPLONA, 2003).

A atual atmosfera econômica fez com que as organizações de serviço sintam necessidade de conhecer, controlar e gerenciar os custos com eficácia. Daí, a enorme importância de se investir em programas voltados a reduzir os custos de produção. Despesas que, com alguns cuidados, muitas vezes poderiam ser facilmente evitadas ou pelo menos diminuídas, com frequência acabam por vincular o custo final dos produtos e/ou serviços.

De modo geral, os controles de custos em organizações de serviços têm alguns pontos em comum com aqueles praticados nas indústrias. Estas questões, conforme Lins e Silva (2005) são de ordem de produção, margem de contribuição e ponto de equilíbrio passível de aplicação em muitas organizações de serviços. O Quadro 10 descreve de forma sucinta as principais diferenças entre organizações industriais e de serviços.

Organizações de serviço	Organizações industriais
Grande parte dos gastos é indireta e fixa.	Grande parte dos custos é fixa, existindo uma parte relevante de variáveis.
Pouco ou nenhum estoque e, portanto inexistência de controles sobre este.	Necessidade de estoques mínimos.
Pouca relevância na classificação de despesas e custos.	Necessidade de controles de estoques permanentes.
Gastos incorridos, na maioria dos casos, bem antes da execução do serviço.	Exigência da correta classificação em custo e despesas.
Em alguns casos, pouca relevância dos custos marginais.	Parte dos custos e despesas relaciona-se diretamente com a produção e a venda.

Quadro 10 - Principais diferenças entre organizações industriais e de serviços

Fonte: LINS e SILVA (2005, p.74).

Kaplan e Cooper (1998) colocam que as organizações do setor serviços encontram as mesmas dificuldades gerenciais que as indústrias. A diferença reside no fato de que a indústria há muito tempo preocupa-se em custear seus produtos, enquanto os serviços têm tido essa preocupação nos últimos tempos.

As organizações de serviços trabalhavam com um sistema de controle de gerenciamento por centro de custos de responsabilidade ou departamentos, onde o

desempenho era medido comparando-se o orçado e o realizado, isto é, uma ótica inteiramente financeira.

Kaplan e Norton (2001) chamam a atenção que esse tipo de controle sintoniza-se com a premissa de que a maioria dos custos das organizações são fixos, e estão comprometidos antes do uso. Tem-se a necessidade de controlar financeiramente a execução dos gastos. Como as organizações de serviços são complexas e diversificadas, quando é utilizado este tipo de controle, não é possível custear produtos, serviços e clientes.

Uma questão importante a ser lembrada é que, mesmo dentro das organizações de serviços, encontram-se diferenças que influenciam a apuração dos custos. Por exemplo, em um hospital ou uma organização de auditoria, o custo da mão-de-obra fixa ou variável pode ser facilmente identificado no produto, o que admite uma classificação em custos variáveis e, por conseguinte, o cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio.

Para Lins e Silva (2005), em razão, da inexistência de estoques, as organizações de serviços não têm grandes preocupações com os custos de seus serviços e clientes; muitas delas jamais tiveram algo que pudesse ser chamado efetivamente de sistemas de custos, dispondo, na maioria dos casos, apenas de sistemas de controle financeiro.

Segundo Atkinson *et al.*; (2008), mesmo sabendo-se que os serviços não são estocáveis, os sistemas de contabilidade proporcionam uma série de relatórios financeiros com exigências de avaliar o estoque. Em muitos casos, há exigências de relatórios financeiros com estruturas próprias. Na verdade, esses relatórios não servem para o gerenciamento da organização, que necessita manter outro sistema contábil em paralelo.

Na concepção de Lovelock e Wright (2006), pelo fato de que muitos serviços apresentam maior proporção de custos fixos em relação, aos variáveis, isso não dificulta a mensuração do consumo de recursos. Os custos fixos de alguns serviços podem ser elevados, envolvendo despesas com instalações, redes comunicações, tecnologia, veículos, mas, os custos variáveis para atender um cliente podem ser mínimos.

Nas organizações de serviços os recursos são fornecidos previamente. Assim, os recursos é que fornecem a capacidade necessária para atender os clientes em um determinado período. As flutuações da demanda não influenciam tanto no consumo de recursos pelas atividades executadas durante esse determinado período (KAPLAN e COOPER, 1998).

Em serviços, a principal forma de apuração de custos é a ordem de serviço. Ou seja, a ordem de produção tem sua aplicação mais voltada para fabricação de itens de determinadas especificações, na maioria dos casos exclusiva, como por exemplo, um vestido feito por encomenda. Segundo Lins e Silva (2005) a ordem de serviço mantém as mesmas características da ordem de produção, no sentido da exclusividade parcial ou total da execução.

Os serviços de uma organização de auditoria são exemplos da utilização da ordem de serviço. Cada cliente é identificado por uma ordem de serviço, a qual é debitada por todos os custos relacionados com a prestação do serviço, especialmente por horas destinadas ao trabalho pela equipe de auditores responsáveis pela execução.

De acordo com Atkinson *et al.*; (2008) a maior parte dos custos das organizações de serviços é dificilmente associada ao produto final ou algum cliente. Nesse caso, é fundamental que seja realizada uma vasta análise dos processos e das atividades, objetivando estabelecer um critério correto de alocação dos custos aos produtos se clientes.

Grönroos (2003) compartilha do mesmo ponto de vista de Atkinson *et al.*; (2008), e complementa afirmando que com uma análise cuidadosa dos processos, pode-se entender o que é necessário e o que está travando ou onerando o processo. O bom gerenciamento dos custos também está associado à produtividade nos serviços. Grönroos (2003) ainda destaca a importância do investimento em melhoria da qualidade em serviços, como pode ser visualizado na Figura 16.

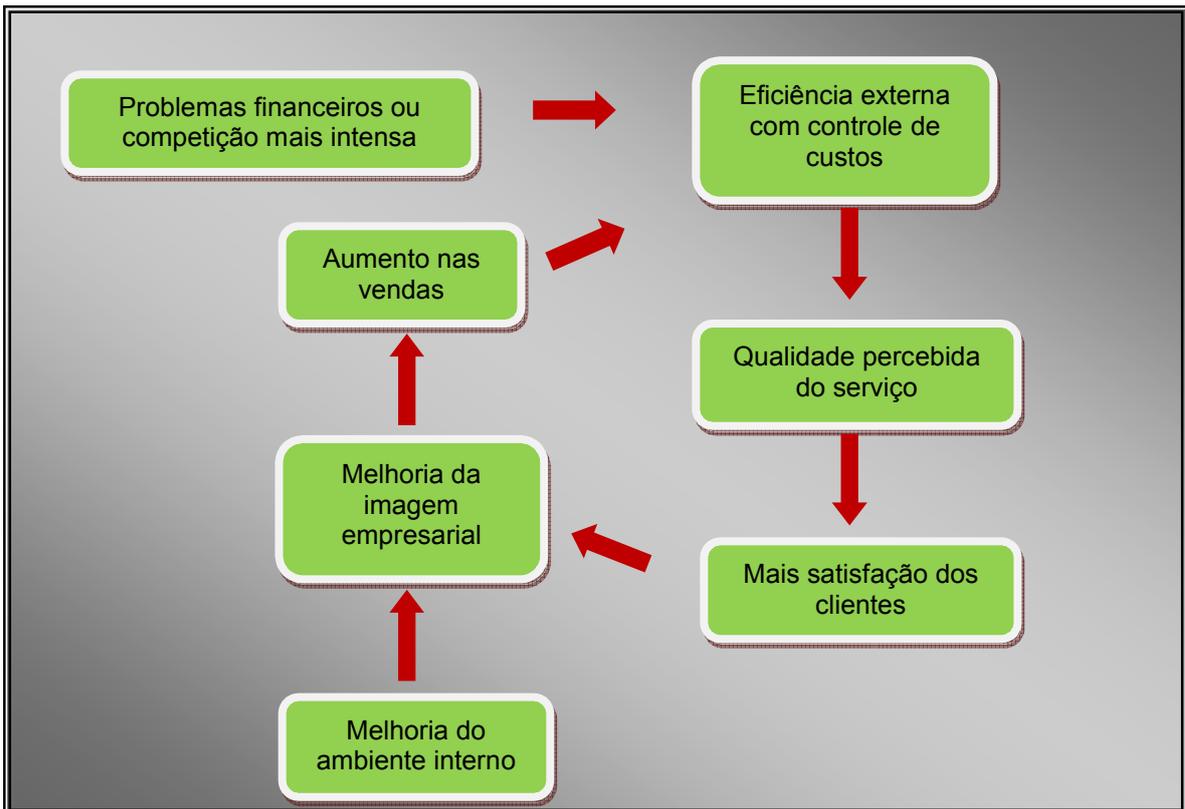


Figura 16 - Abordagem orientada para serviços

Fonte: Adaptado de Grönroos (2003, p.144).

O investimento em melhoria da qualidade desencadeia um ciclo positivo de percepção e satisfação do cliente, favorecendo a melhoria das vendas e o aumento da rentabilidade. Nas palavras de Grönroos (2004), a alta de qualidade dos serviços, mesmo absorvendo recursos financeiros, não custa mais. Quando a qualidade é muito baixa, ocorre retrabalho e, são gerados gastos de recuperação de clientes, desperdício de tempo, incorrendo em altos custos para a organização.

Kaplan e Cooper (1998), analisando a avaliação dos problemas encontrados nas organizações de serviços, sugerem a aplicação da metodologia baseada em atividades (ABC). As informações resultantes do uso do ABC podem fornecer aos gestores subsídios para o aperfeiçoamento da gestão da organização, por meio da análise de suas atividades. Também, com a aplicação do ABC, a organização, poderá desenvolver oportunidades para rever suas operações e estratégias.

A gestão estratégica de custos é uma importante ferramenta que vem sendo utilizada pelo setor de serviços, oferecendo a possibilidade de gerenciamento de

custos, ou seja, uma ferramenta de apoio à gestão da organização. Possibilitando aos gestores obterem uma ampla visão do negócio.

Para Lovelock e Wright (2006), os principais custos associados ao serviço podem ser classificados em dois tipos:

- Custos financeiros: ao as despesas com deslocamento até o local da prestação do serviço, estacionamento, alimentação e outros que geram um total adicional ao preço do serviço original;

- Custos não-financeiros: comporta o tempo, o desconforto, o envolvimento do cliente na produção do serviço, encargos como o desgaste físico e mental e experiências sensoriais indesejadas. Serviços que dependem muito da confiança podem causar custos psicológicos atrelados à ansiedade. São agrupados em quatro categorias:

- a) Custos temporais do serviço: é o tempo gasto pelo cliente do serviço para cumprir todas as etapas do processo de produção e entrega do serviço;

- b) Custos físicos do serviço: desgaste físico indesejado pelo comprador do serviço, decorrentes da participação no processo de produção e entrega do serviço;

- c) Custos psicológicos do serviço: são os efeitos mentais e emocionais provocados a partir de experiências vividas pelo cliente durante o processo de produção e entrega do serviço e,

- d) Custos sensoriais do serviço: são as sensações sensoriais que os sentidos experimentam durante o processo do serviço. O cliente pode experimentar uma série de sensações como cheiro, temperatura inadequada, ambientes visualmente desagradáveis e necessidade e esforço físico indesejado.

Além disso, devem ser analisadas as falhas no serviço, que acabam causando novos custos para o cliente, como por exemplo, perda de tempo, novos deslocamentos e esforço extra despendido para resolver o problema. Deste modo, é importante avaliar corretamente os preços a serem praticados e procurar reduzir ao máximo os custos associados para o cliente, diminuindo assim o custo total do serviço para o mesmo.

O conhecimento exato dos custos, seu perfeito controle e coerente medição passam a ser uma necessidade das organizações, seja de produto ou serviços, para

que seus gerentes possam tomar decisões estratégicas e, logo, fazer melhor uso dos recursos organizacionais.

Para gerar informações úteis à gestão, se deve buscar o método de custos mais adequado as peculiaridades da organização. No caso das organizações de serviço, o método ABC seria adequado para utilização, pois seus custos são praticamente todos indiretos. As considerações apresentadas neste capítulo, de revisão da literatura reforçam a importância da aplicação de métodos de custeio adequados em organizações, de pequeno porte, prestadoras de serviços.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A explicação é considerada o objetivo da atividade científica, pois significa aprofundar-se além da superfície dos fenômenos, procurando compreender as relações fundamentais e determinantes. Sousa (2001) expõe que explicar não é meramente mostrar que os fenômenos são regularidades empíricas bem estabelecidas. É descobrir as interconexões necessárias entre os fenômenos pelo esclarecimento da sua estrutura subjacente e de seus mecanismos de ação.

Assim, este capítulo busca delinear e identificar a forma mais adequada a ser adotada pela pesquisa, visando a obtenção das respostas à questão de pesquisa, e, por conseguinte aos objetivos estabelecidos.

4.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas da pesquisa. Seguindo a linha de pensamento de Arbnor e Bjerke (1997), o sentido do estudo adota essencialmente o esquema mostrado na Figura 17.

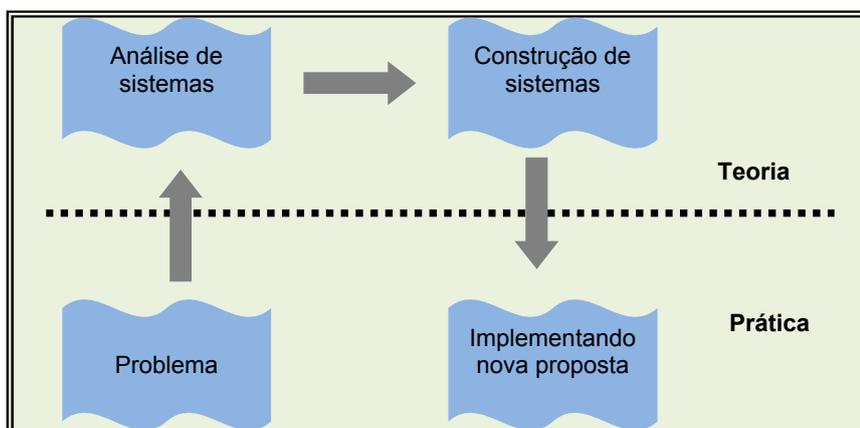


Figura 17 - Plano geral para estudo sob uma orientação objetivos-meios
Fonte: ARBNOR e BJERKE (1997).

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso. O qual é o exame de um fenômeno específico, tal como um programa, um acontecimento, uma pessoa, um processo, uma instituição ou um grupo social. O estudo de caso apresenta a vantagem de estudar o impacto das ações ao longo do tempo bem como habilidade para determinar as causas.

Conforme a interpretação de Mattar (2007) o estudo de caso é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. Este método pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não estruturadas. O objeto de estudo pode ser um indivíduo ou um grupo, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Justifica-se o uso do estudo de caso como metodologia de procedimento mais apropriado para dar sustentação a pesquisa e resposta (s) ao problema proposto.

4.3 Delimitação do universo da pesquisa

4.3.1 Técnicas de pesquisa

As técnicas são as normas empregadas nos diferentes tipos de estudos e em todas as áreas do conhecimento humano. Quanto à pesquisa documental, foram examinados os dados relevantes a identificação da organização, ramo de atividade, capital, número de funcionários e descrição de seus produtos e serviços, análise de balancetes e relatórios gerenciais.

Os objetivos das entrevistas (Anexo A) foram: identificar problemas gerais e específicos os quais podem estar comprometendo o bom desempenho das atividades da organização, conhecer o funcionamento rotineiro, suas dificuldades, problemas e como eles podem influenciar no gerenciamento dos custos, acompanhou-se a execução de cada atividade, com o objetivo de ver o produto final, neste caso a entrega do serviço.

4.4 Análise dos dados

A análise e interpretação apresentam uma relação bastante delimitada. Triviños (1992) frisa que qualquer técnica (entrevista e questionário) adquire sua força e seu valor somente mediante o apoio de determinado referencial teórico. Na análise dos dados, Richardson *et al.*; (1989) afirmam que é aconselhável ao pesquisador analisar a informação produzida. Assim, procurando estabelecer sua consistência interna e externa e seriedade no momento em que ocorrem os fatos, examinando opiniões sobre a capacidade, integridade e qualidade das informações produzidas.

Neste contexto, buscou-se analisar e interpretar os dados com o intuito de atingir o objetivo geral deste estudo: desenvolver uma sistemática de gerenciamento de custos fundamentado no método ABC para as pequenas organizações prestadoras de serviços.

5 SISTEMÁTICA PROPOSTA

Neste capítulo, apresenta-se uma sistemática e sua aplicação, com a intenção de fornecer melhor suporte do gerenciamento de custos das pequenas organizações prestadoras de serviços.

5.1 Procedimentos

5.1.1 Início

Nesta etapa define-se junto à diretoria a finalidade do projeto. Sendo primordial o comprometimento e envolvimento da diretoria com o projeto a ser desenvolvido. Aqui são definidos os objetivos da organização para com o uso do ABC, bem como os recursos necessários para a implantação da sistemática.

5.1.2 Reconhecimento das atividades desenvolvidas na realização das tarefas

Este passo consiste em mapear as principais atividades desenvolvidas na organização. O mapeamento das atividades é um dos principais passos para a determinação dos custos das atividades de uma organização por possibilitar a descrição, de forma sistêmica, da estrutura e das principais etapas do consumo de recursos.

Segundo Zvirtes (2002) o levantamento e identificação das atividades têm seu desenvolvimento baseado nas seguintes etapas:

a) Análise das atribuições de cargo e procedimentos da qualidade - Esta análise serve para proporcionar uma visão inicial dos processos centrais desenvolvidos pela organização, e quais tarefas e por quem é realizada. Além disso, podem ser utilizados como outras fontes de informação, caso existam, fluxogramas operacionais e organogramas.

b) Execução das tarefas - na observação e execução das tarefas é muito importante coletar dados a respeito de: quais tarefas são realizadas (duração e com que frequência); locais onde se realizam; responsável pela tarefa; se a execução destas tarefas pode comprometer outras pessoas; tipo de treinamento recebido pelos operadores para execução das tarefas.

c) Entrevistas com funcionários - essas entrevistas possibilitam caracterizar quais tarefas são obrigações de cada um. Além disso, as entrevistas permitem associar as tarefas às quantidades de tais recursos comprometidos em cada etapa.

d) Questionário de tarefa - através de sua aplicação se pode conseguir a avaliação mais concisa de quais tarefas cada funcionário desempenha. Obtêm-se, ainda a relação do tempo total de trabalho de cada funcionário pelo tempo gasto por cada um no desempenho das tarefas.

e) Elaboração de um dicionário de tarefas - O dicionário de atividades é uma descrição objetiva da forma como ocorre o processo da atividade com a finalidade de padronizar o entendimento do que seja cada atividade. Desta forma, qualquer pessoa poderá analisar o mapa de atividade e, através do dicionário, interpretar o significado e sua importância. O dicionário elaborado pode obedecer aos seguintes passos: departamento, processo, tarefa, descrição da tarefa.

5.1.3 Mapeamento e identificação dos processos e tarefas

Esta etapa exige atenção por parte de quem estiver manipulando os dados e, é primordial conhecer a organização do trabalho para desta forma, conseguir mais acuidade no levantamento dos dados. E esse conhecimento da organização do trabalho envolve o entendimento de todos os processos desenvolvidos na organização, além dos procedimentos de trabalho, instalações, maquinários utilizados.

5.1.4 Separar custos em direto e indireto

Consiste em classificar os recursos consumidos em diretos e indiretos, em relação aos objetos de custos. A Figura 18 mostra o esquema do procedimento da sistemática.

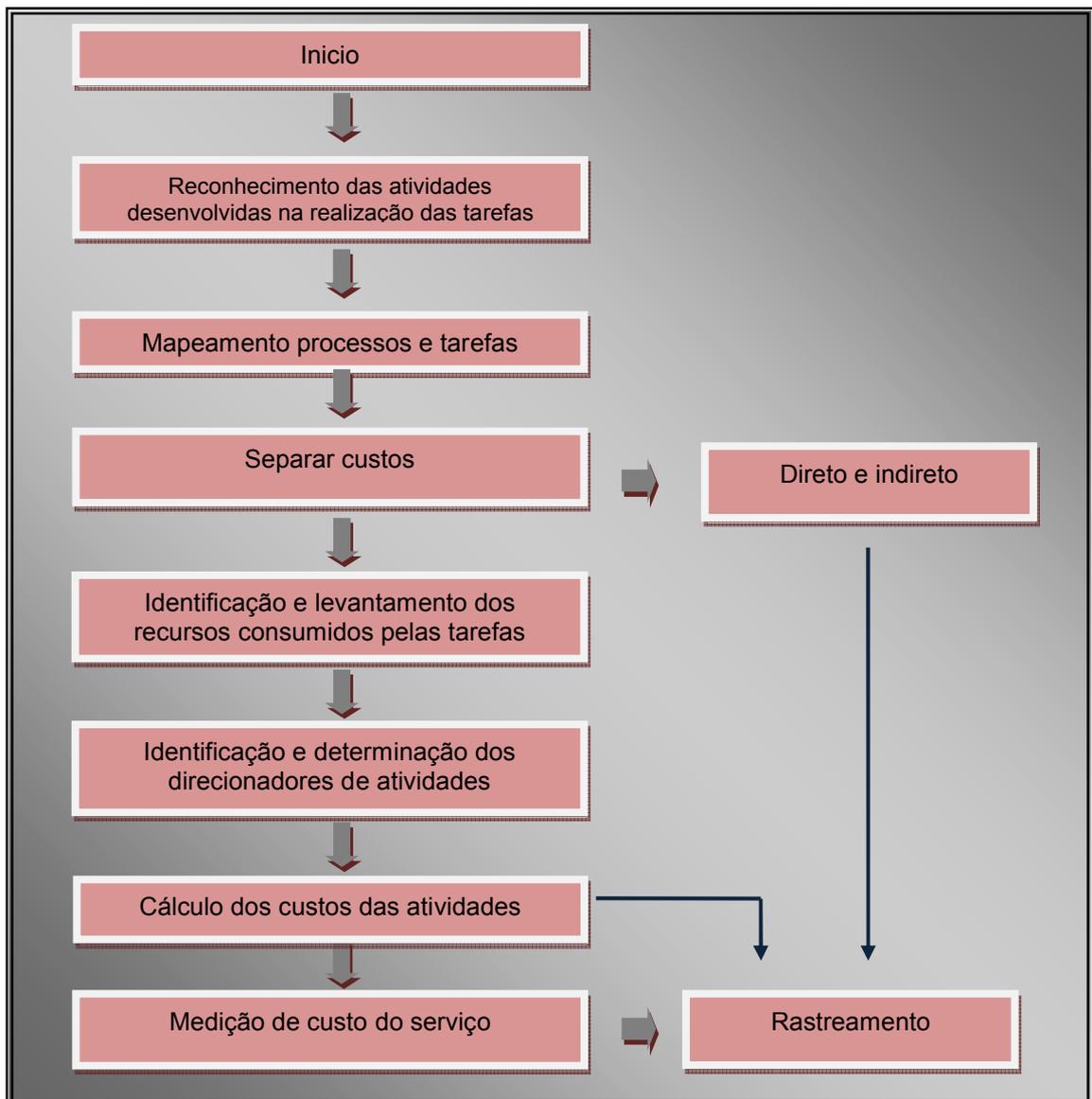


Figura 18 - Sistemática proposta para o gerenciamento de custos

5.1.5 Identificação e levantamento dos recursos consumidos pelas tarefas

O passo inicial antes da execução dessa tarefa é saber como a organização trata a questão dos custos. A verificação destes recursos pode ser conseguida através de anotações feitas no levantamento das tarefas ou através de entrevistas com as pessoas que estão diretamente envolvidas na sua execução. Procurando caracterizar todo tipo de recurso consumido, como o número de funcionários, área utilizada, entre outros.

5.1.6 Identificação e determinação dos direcionadores de atividades

A determinação dos direcionadores de recursos baseia-se na definição dos critérios pelos quais estes são consumidos pelas tarefas, isto é, de parâmetros que refletem a quantidade de determinado recurso que é utilizado por uma tarefa. Os dados sobre os direcionadores podem, por exemplo, ser alcançados por meio de entrevistas com o (s) responsável (is) pelo (s) setor (es), quantidade de funcionários, informações de consumo (de água, energia elétrica, telefone, etc.)

Deve-se tomar o cuidado ao se optar pelos direcionadores mais adequados, tendo em vista que estes conduzirão às atividades de todos os recursos consumidos na organização, em seguida, refletirão nos objetos de custos.

5.1.7 Cálculo do custo da atividade

Nesta etapa, se tem condições de identificar quanto cada atividade custa para a organização. Pois, todos os recursos consumidos já foram rastreados através de direcionadores de custos. A importância do detalhamento desta fase é salientada por meio de planilhas individualizadas, separando-se os recursos consumidos.

5.1.8 Medição de custo do serviço

Para medir o custo do serviço, tomam-se como base os dados coletados nas etapas anteriores. A sincronia na realização de todas as etapas possibilita então associar de forma adequada o cálculo do custo do serviço. O cálculo envolve a alocação dos objetos de custos aos custos diretos e indiretos.

Os primeiros são diretamente incluídos no cálculo do custo dos serviços prestados, uma vez que são prontamente identificados, enquanto os outros são conferidos ao custo do produto pelas atividades. Além disso, é necessário identificar os possíveis direcionadores de atividades a partir de averiguações junto às pessoas que participam diretamente no processo. Cabe ao ABC rastrear os custos indiretos.

A proposta de sistemática de gerenciamento de custos pode ser utilizada pelas demais organizações de serviços, desde que atendam as peculiaridades de cada uma, sendo preciso devidas adaptações. Para o sucesso da sistemática, fundamentada no método ABC, é importante a exatidão das informações, bem como o comprometimento das pessoas envolvidas na organização.

A seguir é apresentado o estudo de caso em uma organização prestadora de serviços.

5.2 Aplicação da sistemática - Estudo de caso

5.2.1 Ambiente da pesquisa

A organização em estudo atua no mercado desde 2005, especificamente, no mercado gaúcho, na prestação de consultorias em informática. Atua no ramo de serviços com revenda de *softwares* e implantação de sistemas gerenciais e gestão de relacionamento com clientes. Também para alinhar as necessidades tecnológicas aos negócios da organização, padronização de métodos, sistemas e equipamento, consultoria na aquisição de equipamentos e análise de necessidade de *software* e *hardware* e suporte técnico ao usuário final. Atualmente conta com 256 clientes

cadastrados e desses, 247 ativos. O seu faturamento anual é de aproximadamente de R\$ 475.000,00

5.2.2 Estrutura organizacional

A Figura 19 mostra a estrutura organizacional, proposta para organização estudada. Na realidade alguns funcionários cumprem atividades que não são relacionados à sua função.

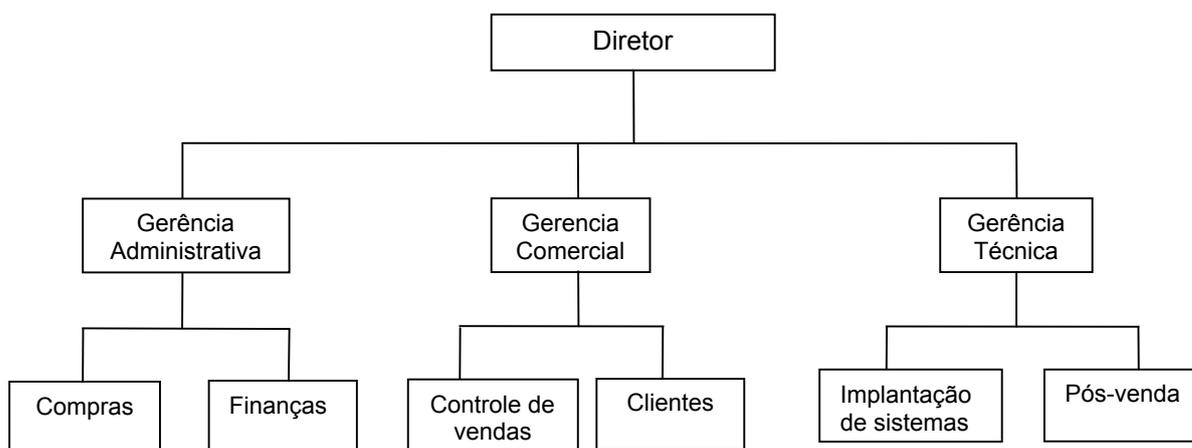


Figura 19 - Estrutura organizacional proposta a organização

Nas palavras de Batallha (2008) em uma organização pequena, as pessoas podem ser responsáveis por várias atividades, à medida que ela cresce tende haver uma clara divisão das tarefas, com a criação de diferentes departamentos e uma hierarquia entre os cargos.

A estrutura organizacional facilita a tomada de decisão, a coordenação e o controle sobre a realização das tarefas necessárias para atingir os objetivos de cada organização.

5.2.3 Apuração dos custos

A organização apura o custo dos serviços oferecidos segundo o princípio de custeio direto ou variável. Desta forma, consideram-se, exclusivamente, custos diretos como custos dos produtos, os demais são considerados despesas do período.

Conforme Leone (2000) o custeio direto ou variável estabelece visível distinção entre custos diretos e indiretos, o que pode gerar o uso da arbitrariedade. O sistema de custeio variável busca as distorções existentes nos critérios de rateios determinados no sistema de custeio por absorção. No custeio por absorção os custos fixos são rateados aos produtos e/ou serviços, mas no custeio variável estes custos são tratados como despesas, e vão direto para o resultado.

Ainda o autor destaca as principais vantagens e desvantagens do custeio direto ou variável. As principais vantagens são: destaca o custo fixo, que independe do processo fabril, não ocorre a prática de rateio, fornece o ponto de equilíbrio, enfoque gerencial, identifica o número de unidades que a organização necessita produzir e comercializar para saldar seus compromissos de caixa e os dados necessários para análise da relação custo/lucro/volume são rapidamente obtidos.

Como desvantagens citam-se: o custo variável não é aceito pela auditoria externa das entidades que tem capital aberto e nem pela legislação do Imposto de Renda (IR), bem como uma parcela significativa de contadores. A razão disto é que o custeio variável fere os princípios fundamentais de contabilidade, em especial aos princípios de realização da receita, da confrontação e da competência, o valor do estoque não mantém relação com o custo total e isoladamente, não se aplica para formação do preço de venda.

É aconselhável aos gestores considerar as características específicas de cada sistema de custeio a fim de verificar aquela que mais combina com a realidade da organização. E para proporcionar as informações, as quais possam auxiliar de forma clara a tomada de decisão nas organizações.

5.3 Aplicação da sistemática proposta

5.3.1 Início

Primeiramente, definiu-se junto à diretoria a finalidade do trabalho, isto é, identificar, mensurar e alocar os custos na tarefa de implantação de sistemas. Posteriormente, foi colocado que haveria colaboração com o que fosse imprescindível para a utilização da sistemática. A utilização do ABC na organização visa suprir a carência de informações gerenciais de custos. Sendo esta, feita com base nos relatórios contábeis, onde, muitas vezes, não reproduzem a realidade da organização, induzindo tomadas de decisões ineficientes.

5.3.2 Reconhecimento das atividades desenvolvidas na realização das tarefas

O reconhecimento das atividades foi obtido junto aos funcionários, os quais explicaram as tarefas por eles executadas, e, num segundo momento, fez-se o agrupamento dessas tarefas em atividades, conforme o Quadro 11.

Centro de custos	Atividade analisada
Diretor/proprietário	Coordenar e supervisionar atividades da organização, visitar e negociar com organizações para prestar assessorias e consultorias, atender clientes para solução de problemas, buscar, processar e divulgar informações.
Gerência administrativa	Gerir o pessoal
Setor de compras	Gerir compras, conferir notas fiscais para pagamento planejar e programar a instalação de sistemas, pagar fornecedores e despesas, fazer demonstrações
Setor de finanças	Gerir finanças, receber de clientes
Gerencia comercial	Formular contratos de manutenção, vender sistemas, visita a clientes, prospecção de clientes, vender treinamento e cursos
Gerencia técnica	Realizar a entrega, Liberar versão atualizada de sistemas, atender clientes pessoalmente, via telefone ou <i>on-line</i>

Quadro 11 - Atividade analisadas

Nakagawa (2008) comenta que no nível de processo do método ABC, a análise das atividades mais relevantes requer um detalhamento muito grande que

pode descer até a descrição de cada operação e tarefa. A fim de que todas as facetas do trabalho possam ser conhecidas e analisadas, porque só assim se chegará à conclusão de como se poderá eliminar ou minimizar as atividades que não adicionam valor aos produtos, serviços e aos clientes.

O resultado obtido através das entrevistas e observações serviu de base para a realização do dicionário de atividades. No Quadro 12, mostra-se detalhadamente o dicionário das atividades.

Atividade	Descrição da atividade
1 - Coordenar e supervisionar atividades da organização	Supervisionar todas as atividades das gerencias e dos funcionários.
2 - Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	Visitar, periodicamente, os clientes e fornecer suporte dos sistemas implantados.
3 - Atender clientes <i>via</i> telefone ou pessoalmente para resolver problemas	Prestar informações, pessoalmente ou <i>via</i> telefone, com os clientes visando soluções de problemas.
4 - Buscar, processar e divulgar informações	Buscar novas parcerias, estabelecer contatos e parcerias, prestar informações dos serviços oferecidos pela organização, apresentar e processar proposta a futuros clientes.
5 - Gerir o pessoal	Contratar e controlar pessoal contratado (registrar funcionários e lançar nas CNTPS), elaborar folha de pagamento, rescindir contratos trabalhistas, controlar e recolher encargos trabalhistas, elaborar comprovantes de rendimentos.
6 - Gerir compras	Fazer pedidos e receber sistemas, elaborar ordem de compra, reservas de passagem e hotéis, conferir sistemas recebidos, pagamento de todas as despesas operacionais da organização.
7 - Conferir notas fiscais para pagamento	Visa conferir os lançamentos referentes á aquisição de sistemas para verificar a veracidade dos saldos.
8 - Pagar fornecedores e despesas	Permitir o pagamento dos fornecedores e despesas da organização, caso o registro de entrada tiver sido processado perfeitamente.
9 - Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos	Define a data a qual será implantado o sistema, e também comunica ao técnico responsável.
10 - Fazer demonstração	O setor organiza e programa todo o evento com a participação do (s) técnico (s).
11 - Gerir finanças	Analisar e contabilizar os documentos, emitir relatórios financeiros e cheques, conciliar contas bancárias, emitir e receber notas fiscais, fazer recebimento e pagamento, assinar documentos, recolher encargos.
12 - Receber de clientes	Recebimento e atendimento, de clientes, no caixa em função das vendas de sistemas realizados à vista ou a prazo.
13 - Formular contratos de manutenção	Acompanhar e formular contratos de manutenção.
14 - Vender sistemas	Venda de sistemas ao cliente, é realizada pelo gerente comercial.
15 - Visitar clientes	Visitar, periodicamente, para negociar descontos ou novas propostas.
16 - Prospecção de clientes	Identificar e buscar novos clientes no mercado
17 - Vender treinamento e cursos	Negociar e realizar a venda de treinamento e cursos na área de serviços de informática .
18 - Fazer entrega	Implantar o sistema adquirido pelo cliente.
19 - Liberar versão atualizada de sistemas	Etapa onde se realiza a pós-venda refere-se ao suporte técnico e manutenção do sistema.
20 - Atender clientes	Etapa onde se realiza a pós-venda refere-se ao suporte técnico e manutenção do sistema.

Quadro 12 - Dicionário de atividades

5.3.3 Mapeamento da atividade “implantar sistemas”

A Figura 21 apresenta as etapas detalhadas na atividade “implantar sistemas”. O processo da atividade inicia-se quando o cliente vai até a organização ou entra em contato *via* telefone. Caso o cliente telefona, e se ele deseja comunicar-se com outro setor, então este é encaminhado. Se realmente o cliente deseja comparar sistemas, logo é encaminhado para o setor técnico onde um funcionário lhe fornece as explicações técnicas a respeito do produto (sistema). O tempo médio desta atividade é de cinqüenta e dois minutos.

Corrêa (2002) expõe que nesta etapa é importante coletar os dados de forma adequada, principalmente em relação ao tipo de sistema a ser implantado, porque o produto será definido com base nas necessidades apontadas a partir dessas informações.

Caso o cliente mostre interesse pelo produto, este é encaminhado para o setor de compra onde é planejada e programada a demonstração. A atividade 8 (demonstração do produto) mostra que o técnico é deslocado da organização até o cliente para efetuar a demonstração. O tempo médio da demonstração é de uma hora e trinta minutos.

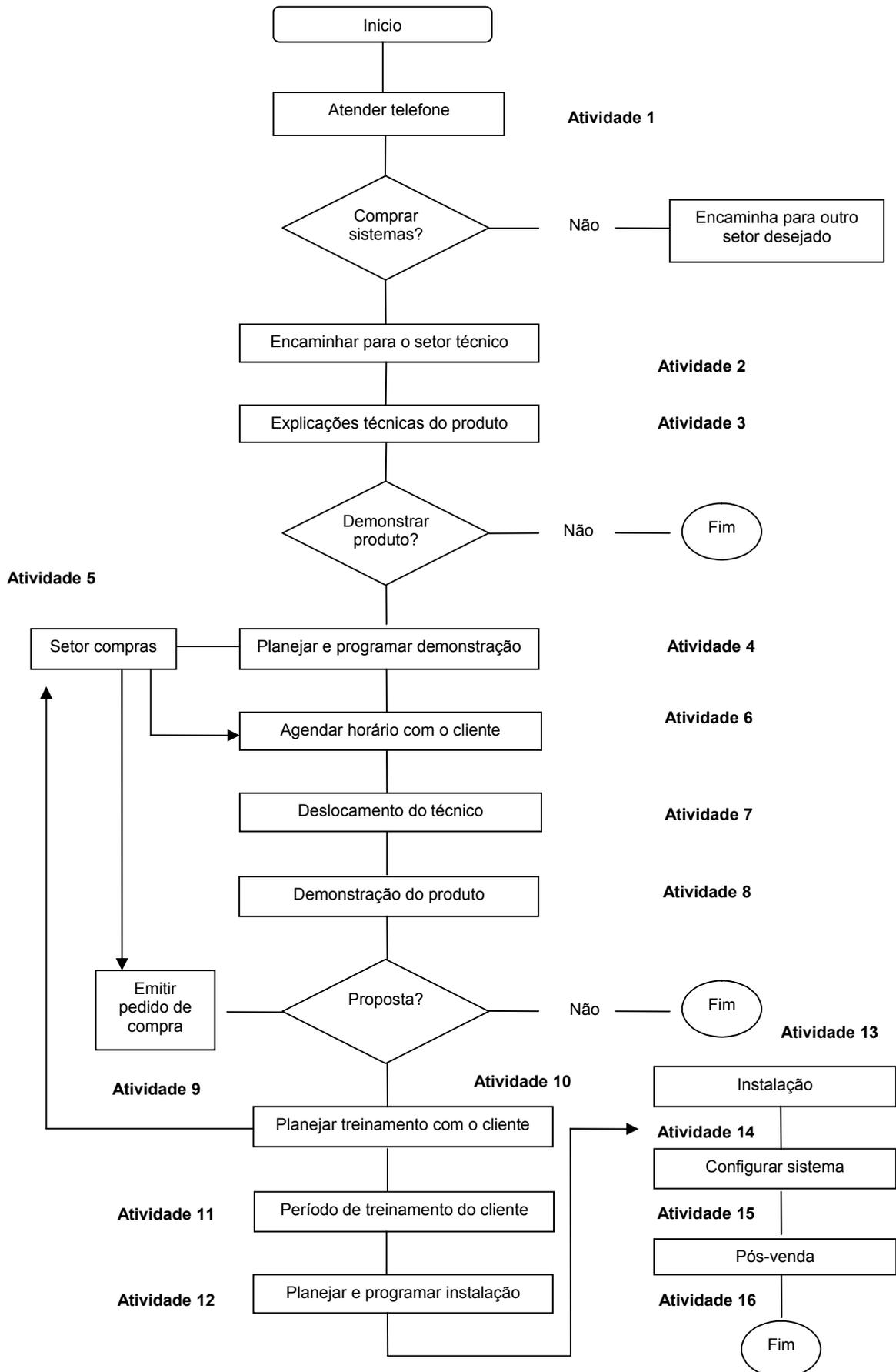


Figura 20 - Fluxograma do processo de “entrega do produto (implantação de sistema)”

A próxima etapa é a proposta de compra. Se o cliente tem interesse em adquirir o sistema, o técnico comunica o setor de compras, onde é emitido o pedido de compra (atividade 9). O tempo médio de duração desta atividade é de trinta e cinco minutos.

O passo seguinte é a programação e o planejamento do horário para o treinamento com o cliente (atividade 10). Este treinamento (atividade 11) é um período para o cliente familiarizar-se com o sistema adquirido. O tempo deste treinamento é em torno de vinte e três horas.

Na atividade 12 (planejar e programar instalação) é realizada a programação da instalação e logo em seguida é comunicada ao técnico responsável. A atividade dura em torno de uma hora. A próxima fase será a instalação do sistema (atividade 14). A atividade de instalação, demanda em média duas horas.

Na configuração do sistema (atividade 15), este é configurado para atender as necessidades do cliente (organização). O tempo despendido para a configuração do sistema é em média de vinte e nove horas.

A atividade 16, de pós-venda consiste em atender os serviços solicitados pelos clientes que possuem os sistemas, ou seja, manutenção corretiva, falhas ocorridas pelo mau uso do produto. O técnico se desloca até o local avalia o problema, realizando a manutenção; após o reparo preenche o formulário de assistência técnica, cuja segunda via é entregue para o cliente e a primeira destina-se ao setor de assistência técnica. O tempo de duração da atividade é em média de uma hora.

5.3.4 Separar custos

Esta etapa consiste em separar os custos da organização em direto e indireto. Os custos diretos são valores despendidos pela organização com o pagamento de licença de uso, consultorias, comissões e os contratos de manutenção.

O Quadro 13 mostra a separação entre custo indireto e direto. Os custos indiretos compreendem:

CUSTO DIRETO
Despesas com o pessoal, Aluguel, Combustíveis e lubrificantes, Material de copa, Material de limpeza e higiene, Reproduções de documentos, Despesas postais, Água, Energia elétrica, Jornais, e revistas, Material de expediente, Serviços prestados por terceiros, Telefone e <i>Internet</i> , Despesas com viagem, Honorários contábeis, Depreciação, Outras amortizações, Comissões e despesas bancárias, Multas diversas, Outras despesas administrativas e Tributos federais
CUSTO INDIRETO
Licença de uso, Contratos de atualização, Comissões e Consultorias

Quadro 13 - Separação entre custo indireto e direto

É importante salientar que o item “despesa com o pessoal” tem como composição Salários e ordenados, Provisões e encargos sobre férias e 13º salário, Encargos sobre salários e ordenados, Assistência medica/odontológica/social e Alimentação

5.3.5 Identificação e levantamento dos recursos consumidos pelas tarefas

Na definição dos direcionadores de recursos foram analisados, juntamente com os funcionários, cada um dos recursos e as atividades as quais eles foram consumidos. A descrição e o consumo dos recursos da organização estão no Quadro 14 e na Tabela 2.

Recurso	Descrição
1. Salários e ordenados	Gastos com o funcionário compreendendo: salários, horas extras, adicionais, auxílio doença e acidente, ajuda de custo, prêmios, abonos, gratificações, reembolso de creche, quinquênio.
2. Provisões e encargos sobre férias e 13º salário	Provisões de férias e 13º salário com os respectivos encargos (FGTS e INSS sobre férias) inclusive adicional de 1/3 de férias.
3. Encargos sobre salários e ordenados	Gastos com encargos, tais como: INSS, FGTS, sobre salários, ordenados e aviso prévio indenizado.
4. Assistência médica/odontológica/social	Gastos com funcionários com relação à assistência médico-odontológico, exames periódicos e assistência social.
5. Alimentação	Gastos com o Programa de Alimentação aprovado pelo Ministério do Trabalho e as despesas com refeição. Neste item estão incluídos também os gastos com cafezinho e lanches fornecidos aos funcionários.
6. Aluguel	Pagamento efetuado na locação do imóvel
7. Combustíveis e lubrificantes	Gastos aplicados em automóveis próprios da organização, tais como: acessórios, combustíveis, lavagem, lubrificação, manutenção, revisão.
8. Material de copa	Gastos com pó de café, açúcar, copos plásticos, utensílios, etc.
9. Material de limpeza e higiene	Gastos com materiais de higiene, limpeza, dedetização etc.
10. Reproduções de documentos	Gastos com Xerox, autenticações, etc.
11. Água	Este item se refere aos custos com água.
12. Energia elétrica	Gastos que engloba todos os equipamentos que funcionam com energia elétrica.
13. Despesas postais	Gastos com correspondências, relatórios enviados a fornecedores, clientes e outros.
14. Jornais, e revistas	Assinaturas de revistas, jornais para a área de espera
15. Material de expediente	Gastos com materiais de escritório em geral, como: canetas, lápis, borrachas, fita adesiva, envelopes, perfuradores, régua, grampos, cliques, grampeadores, impressos, papéis, pastas de trabalhos, cartuchos para impressoras.
16. Serviços prestados por terceiros	São serviços de terceiros solicitados pela organização (segurança e vigilância)
17. Telefone e Internet	Gastos com ligações locais e interurbanas, incluindo celulares dos técnicos e uso de internet.
18. Despesas com viagem	Gastos para suprir gastos despesas com viagens a serviço da organização, tais como: passagem, hospedagem, refeições, reembolso de quilometragem a funcionários por utilização de veículo próprio, taxa de embarque, pedágio.
19. Honorários contábeis	Gastos com serviços de assessoria contábil
20. Depreciação	Registra o desgaste dos bens em função da utilização de sua capacidade produtiva.
21. Outras amortizações	Amortização de equipamento existente.
22. Comissões e despesas bancárias	Encargos de operações financeiras, comissões e outras despesas bancárias
23. Multas diversas	Custos com pagamentos atrasados.
24. Outras despesas administrativas	Gastos com: treinamento, assessorias técnicas, doações, brindes, veiculação de propaganda e afins, serviços gráficos de folders, panfletos, confecção de notas fiscais, indenização a clientes entre outras despesas.
25. Tributos	Gastos referentes a impostos e taxas pagas ao município e estado onde se localiza a organização em epígrafe.

Quadro 14 - Descrição dos recursos consumidos por categoria de despesa

A contabilidade da organização serviu de base para identificar os recursos consumidos. Porém, os relatórios contábeis não apresentavam os valores separados em centro de custos, o que dificultou no estudo a alocação desses gastos às atividades.

Tabela 2 - Valor dos recursos consumidos

Tipo de recurso	Valor em reais (R\$)	Valor em %
Indiretos		
1. Despesas com o pessoal	16.396,09	50,70
2. Aluguel	3.322,50	10,27
3. Combustíveis e lubrificantes	2.811,77	8,69
4. Material de copa	59,52	0,18
5. Material de limpeza e higiene	111,01	0,34
6. Reproduções de documentos	245,52	0,76
7. Despesas postais	128,52	0,40
8. Água	119,60	0,37
9. Energia elétrica	638,80	1,98
10. Jornais, e revistas	413,62	1,28
11. Material de expediente	66,50	0,21
12. Serviços prestados por terceiros	1.437,41	4,44
13. Telefone e <i>Internet</i>	1.772,77	5,48
14. Despesas com viagem	1.981,35	6,13
15. Honorários contábeis	785,00	2,43
16. Depreciação	412,66	1,28
17. Outras amortizações	111,60	0,35
18. Comissões e despesas bancárias	730,94	2,26
19. Multas diversas	21,46	0,07
20. Outras despesas administrativas	680,22	2,10
21. Tributos federais	91,60	0,28
Total	32.338,46	65,45
Diretos		
Licença de uso	6.794,40	39,80
Contratos de atualização	7.845,00	45,96
Comissões	743,15	4,35
Consultorias	1.688,40	9,89
Total	17.070,95	34,55
Total (Indiretos + Diretos)	49.409,41	100,00

Observa-se que o item “despesa com o pessoal” consome 50,70% dos das despesas totais da organização. Também, se observa que 65,45% dos custos são considerados indiretos.

Definidas as atividades, os objetos de custos e a separação dos custos em indireto e direto, o passo seguinte foi identificar quais são os possíveis direcionadores de custos a serem utilizados na aplicação da sistemática. Os direcionadores de recursos determinados serviram de base para rastrear os recursos

às atividades e os direcionadores de atividades para rastrear os custos das atividades aos objetos de custos, segundo o Quadro 15.

Recurso	Direcionador de recursos
Despesas de pessoal	Número de horas (tempo)
Aluguéis	Metragem (m ²)
Combustíveis e lubrificantes	Quilômetros rodados
Material de copa	Índice de utilização
Material de limpeza e higiene	Estimativa de utilização (número de horas)
Reproduções de documentos	Índice de utilização
Despesas postais	Número de postagens
Água	Estimativa de consumo
Energia elétrica	kWh
Jornais e revistas	Alocação direta a atividade
Material de expediente	Estimativa de utilização (nº de horas trabalhadas)
Serviços prestados por terceiros	Alocação direta a atividade
Telefone e <i>Internet</i>	Alocação direta a atividade ou índice de utilização
Despesas com viagem	Alocação direta a atividade ou % de utilização com diárias (R\$)
Honorários contábeis	Alocação direta a atividade
Depreciação	Alocação direta a atividade
Outras amortizações	Alocação direta a atividade
Comissões e despesas bancárias	Alocação direta a atividade
Multas diversas	Alocação direta a atividade
Outras despesas administrativas	Alocação direta a atividade
Tributos	Alocação direta a atividade

Quadro 15 - Direcionadores de recursos identificados na organização

O direcionador escolhido para o custo com despesa com o pessoal (mão-de-obra) foi a quantidade de horas para executar determinada atividade. Este direcionador de recursos foi determinado por meio de entrevista com cada funcionário.

Para os recursos: jornais e revista, serviços prestados por terceiros, despesas com viagem, honorários contábeis, depreciação, outras amortizações, comissões e despesas bancárias, multas diversas e tributos, o direcionador foi a alocação direta em cada atividade.

5.3.6 Identificação e determinação dos direcionadores de atividades

Na definição dos direcionadores de atividades foram analisados, juntamente com os funcionários da organização, os fatores que determinam ou influenciam a forma como os objetos de custos consomem as atividades. Utilizou-se como base para a identificação destes direcionadores a descrição das atividades apresentadas no Quadro 14. Foi analisado suas causas, possibilitando desta forma identificar os possíveis direcionadores de atividade. Esta etapa é demonstrada no Quadro 16.

Atividade	Direcionadores de atividades
Coordenar e supervisionar atividades da organização	Tempo gasto para supervisionar e coordenar
Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	Quantidade de vistas
Atender clientes <i>via</i> telefone ou pessoalmente para resolver problemas	Número de atendimentos
Buscar, processar e divulgar informações	Tempo despendido
Gerir o pessoal	Número de funcionários contratados
Gerir compras	Número de pedidos
Conferir notas fiscais para pagamento	Número de notas fiscais
Pagar fornecedores e despesas	Quantidade de fornecedores e despesas
Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos	Número de sistemas a serem implantados
Fazer demonstração	Horas de demonstração por sistema
Gerir finanças	Tempo despendido
Receber clientes	Número de pedidos de compra*
Formular contratos de manutenção	Número de contratos em andamento
Vender sistemas	Quantidade de sistemas vendidos
Visitar clientes	Número de clientes visitados
Prospecção de clientes	Quantidade de novos clientes
Vender treinamento e cursos	Quantidade de contratos fechados
Fazer entrega	Número de sistemas vendidos
Liberar versão atualizada de sistemas	Quantidade de atualizações efetivadas
Atender clientes	Número de atendimentos externos

Quadro 16 - Direcionador de atividades

* Contando o número de clientes inadimplentes

O direcionador de custos definido para rastrear as atividades “coordenar e supervisionar atividades da organização”, “buscar, processar e divulgar informações” e “gerir finanças” foi o tempo despendido em executar essas tarefas.

Segundo Gasparetto e Bornia (1999) a decisão de quais e quantos direcionadores de atividades utilizar em um projeto ABC dependerá do nível de exatidão que se quer das informações, da disponibilidade de recursos e esforços para implementar as ferramentas de coleta desses dados e dos efeitos comportamentais que poderão ser gerados com a utilização de determinados direcionadores de atividades.

O custo de cada incidência do evento utilizado como direcionador de atividades é medida aceitável para nortear oportunidades de melhoria. Por exemplo, a atividade “gerir compras”, o direcionador de atividades utilizado foi número de pedidos. A divisão do custo da atividade “gerir compras”, pelo número de pedidos, resultará no custo de cada emissão de pedido. A partir dessa informação podem ser tomadas medidas para a melhoria do processo.

5.3.7 Cálculo dos custos das atividades

Nesta etapa foi calculado o custo de cada atividade, onde todos os recursos consumidos foram levados a elas por meio de direcionadores de atividade. Para tanto, foi realizada a análise de cada espécie de recurso e das atividades executadas; foi possível identificar quanto cada atividade custava para a organização. A Tabela 3 (em horas) evidencia o percentual de tempo gasto em cada atividade por funcionário.

Tabela 3 - Tempo (em horas) gasto pelos funcionários na execução das atividades

Atividade	Funcionários								Total	%
	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4	Funcionário 5	Funcionário 6	Funcionário 7	Funcionário 8		
1 - Coordenar e supervisionar atividades da organização	96	40							136	9,66
2 - Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	16	10							26	1,85
3 - Atender clientes <i>via</i> telefone ou pessoalmente para resolver problemas	20	19	13			28	37	128	245	17,40
4 - Buscar, processar e divulgar informações	15								15	1,07
5 - Gerir o pessoal		17	26						43	3,05
6 - Gerir compras		13	18						31	2,20
7 - Conferir notas fiscais para pagamento		5	15						20	1,42
8 - Pagar fornecedores e despesas		8	10						18	1,28
9 - Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos		9	6					8	23	1,63
10 - Fazer demonstração	10	9				38	14		71	5,04
11 - Gerir finanças		11	22						33	2,34
12 - Receber de clientes		15	37						52	3,69
13 - Formular contratos de manutenção				5	23			10	38	2,70
14 - Vender sistemas	10			43	39				92	6,53
15 - Visitar clientes				40	32				72	5,11
16 - Prospecção de clientes	9			25	10				44	3,13
17 - Vender treinamento e cursos				38	30				68	4,83
18 - Fazer entrega						54	69		123	8,74
19 - Liberar versão atualizada de sistemas						18			18	1,28
20 - Atender clientes (Pós-venda)		20	29	25	42	38	56	30	240	17,05
Total (horas)	176	1408	100							

A Tabela 4 mostra os valores gastos com mão-de-obra de cada funcionário por atividade. O rastreamento dos custos restantes às atividades obedeceu aos direcionadores de recursos definidos no Quadro 14 (p.113). A Tabela 5 resume a alocação dos custos às atividades, percebe-se que a atividade “fazer entrega” (implantar sistemas) consome 13,64% dos recursos.

Tabela 4 - Custo da mão-de-obra (em R\$), por funcionários, na execução das atividades

Atividades	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4	Funcionário 5	Funcionário 6	Funcionário 7	Funcionário 8	Total
1 - Coordenar e supervisionar atividades da organização	1.052,51	685,12							1.737,63
2 - Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	354,29	122,53							476,82
3 - Atender clientes <i>via</i> telefone ou pessoalmente para resolver problemas	418,39	276,41	82,11			362,01	433,33	321,14	1.896,72
4 - Buscar, processar e divulgar informações	313,25								313,25
5 - Gerir o pessoal		237,88	294,09						531,97
6 - Gerir compras		184,55	102,88						287,43
7 - Conferir notas fiscais para pagamento		61,04	96,14						157,18
8 - Pagar fornecedores e despesas		82,02	72,68						154,7
9 - Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos		99,86	23,15					14,58	137,59
10 - Fazer demonstração	218,78	99,86				517,00	169,25		1.004,89
11 - Gerir finanças		109,57	202,01						311,58
12 - Receber de clientes		205,88	409,58						615,46
13 - Formular contratos de manutenção				139,69	193,2			9,74	342,63
14 - Vender sistemas	218,78			602,59	357,89				1.179,26
15 - Visitar clientes				549,88	291,02				840,90
16 - Prospecção de clientes	207,84			318,11	105,87				631,82
17 - Vender treinamento e cursos				459,08	258,07				717,15
18 - Fazer entrega		56,97	33,99	118,31	77,84	1.023,92	680,09	582,56	2.573,68
19 - Liberar versão atualizada de sistemas						285,33			285,33
20 - Atender clientes (Pós-venda)		284,01	297,04	318,04	329,78	317,44	331,00	325,79	2.203,10
Total (R\$)	2.783,84	2.505,70	1.613,67	2.505,70	1.613,67	2.505,70	1.613,67	1.254,14	16.396,09

Tabela 5 - Alocação dos custos as atividades

Recurso	Atividades						
	1 – Coordenar e supervisionar atividades da organização	2 – Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	3 – Atender clientes via telefone ou pessoalmente para resolver problemas	4 – Buscar, processar e divulgar informações	5 – Gerir o pessoal	6 – Gerir compras	7 – Conferir notas fiscais para pagamento
Despesas com o pessoal	1.737,63	476,82	1.893,72	313,25	531,97	287,43	157,18
Aluguel	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00
Combustíveis e lubrificantes	55,04	172,00	147,69	197,08			
Material de copa	4,54		5,09		5,09	5,09	4,65
Material de limpeza e higiene	55,04				11,97		
Reproduções de documentos	21,44				34,58	26,14	
Despesas postais				15,98		23,66	
Água	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Energia elétrica	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94
Jornais, e revistas	36,98		36,98		36,98	36,98	36,98
Material de expediente	6,35				6,35	6,35	6,35
Serviços prestados por terceiros	45,00		45,00		45,00	45,00	45,00
Telefone e <i>Internet</i>	40,12	40,12	210,36	110,22	68,74	68,74	40,12
Despesas com viagem		134,00	168,00	158,03			
Honorários contábeis					157,00	157,00	157,00
Depreciação		29,10	28,36	29,10	28,36	28,36	
Outras amortizações	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58
Comissões e despesas bancárias							
Multas diversas							
Outras despesas administrativas		9,84		12,58	45,01	42,19	
Tributos	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58
Total (R\$)	2.212,22	1.071,96	2.745,28	1.046,32	1.181,13	937,02	657,36
Total (%)	6,84	3,31	8,49	3,24	3,65	2,90	2,03

Continuação

Continuação

Recurso	Atividades						
	8 - Pagar fornecedores e despesas	9 - Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos	10 - Fazer demonstração	11 - Gerir finanças	12 - Receber de clientes	13 - Formular contratos de manutenção	14 - Vender sistemas
Despesas com o pessoal	154,70	137,59	1.004,89	311,58	615,46	342,63	1.179,26
Aluguel	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00
Combustíveis e lubrificantes	44,88		268,00	44,15			310,25
Material de copa		4,52		5,09	5,09	5,09	
Material de limpeza e higiene				11,25	11,38		
Reproduções de documentos		19,80		32,58	32,58	31,55	13,25
Despesas postais	22,58			23,58			19,58
Água	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Energia elétrica	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94
Jornais, e revistas		36,98		36,98		36,98	39,26
Material de expediente		6,35		6,35	6,35	6,35	
Serviços prestados por terceiros		45,00		45,00	45,00	45,00	45,00
Telefone e Internet	40,12	72,47	40,12	72,58	75,08	40,12	84,58
Despesas com viagem			168,20	73,25			111,00
Honorários contábeis	157,00			157,00			
Depreciação		28,36	29,10	28,36		38,36	29,18
Outras amortizações	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58
Comissões e despesas bancárias	365,47			365,47			
Multas diversas	8,49			12,97			
Outras despesas administrativas			12,14	14,08	48,74	58,14	
Tributos	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58
Total (R\$)	1.003,32	561,15	1.732,53	1.450,35	1.049,76	814,30	2.041,44
Total (%)	3,10	1,74	5,36	4,48	3,25	2,52	6,31

Continuação

Continuação

Recurso	Atividades						Total (em reais)
	15 - Visitar clientes	16 - Prospecção de clientes	17 - Vender treinamento e cursos	18 - Fazer entrega	19 - Liberar versão atualizada de sistemas	20 - Atender clientes	
Despesas de pessoal	840,90	631,82	717,15	2.573,68	285,33	2.203,10	16.399,09
Aluguéis	162,00	178,50	178,50	178,50	178,50	178,50	3.322,50
Combustíveis e lubrificantes	292,08	281,11	305,07	315,44		378,98	2.811,77
Material de copa				5,09	5,09	5,09	59,52
Material de limpeza e higiene					10,22		111,01
Reproduções de documentos			13,25	7,10	13,25		245,52
Despesas postais			23,14				128,52
Água	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	119,60
Energia elétrica	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	31,94	638,80
Jornais, e revistas			39,26		39,26		413,62
Material de expediente			4,25		6,35	5,10	66,50
Serviços prestados por terceiros			45,00	897,41	45,00		1.437,41
Telefone e Internet		72,01	84,25	65,14		547,88	1.772,77
Despesas com viagem	287,11	168,60	101,04	298,01		314,11	1.981,35
Honorários contábeis							785,00
Depreciação		29,22	29,22		28,36	29,22	412,66
Outras amortizações	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	111,60
Comissões e despesas bancárias							730,94
Multas diversas							21,46
Outras despesas administrativas	18,77	392,14	14,01	12,58			680,22
Tributos	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	91,60
Total (R\$)	1.648,94	1.801,48	1.602,22	4.414,18	659,44	3.710,06	32.273,32
Total (%)	5,10	5,57	4,95	13,64	2,04	11,47	100

A Tabela 6 mostra a alocação dos recursos na atividade “fazer entrega (implantar sistemas)”. Dentre as micro atividades destacam-se a “instalação”, “configurar o sistema” e “atender cliente (pós-venda)” consomem 75,07% dos recursos da atividade “fazer entrega”. Sendo a “atender cliente (pós-venda)” com maior percentagem (39%).

Esse fato adverte que essas atividades merecem uma análise mais cuidadosa, para se constatar se existe consistência entre a alocação de atividade e seus custos.

Qualquer processo de produção, informação ou serviço, de uma organização, é formado de várias etapas, porém apenas algumas delas agregam valor ao produto ou serviço. Algumas etapas não agregam valor, mas são necessárias. Apesar disso, dependendo da forma como se procede nessas etapas, desperdiçam-se muitos recursos, tanto de tempo, quanto de materiais.

Destacando o ponto de vista de Schiffauerova e Thomson (2006) e Faccin (2009), para uma organização ser lucrativa, competitiva, reconhecida como referência de qualidade e se converter num recurso altamente valioso para a comunidade, ela necessita:

- a) Eliminar as etapas desnecessárias que não agregam qualquer valor ao produto ou ao serviço;
- b) Modificar a forma de proceder nas etapas necessárias, que não agregam valor ao serviço ou produto, procurando continuamente reduzir custos, sejam de tempo ou de materiais; e
- c) Racionalizar as etapas que agregam valor, buscando minimizar os custos envolvidos e melhorar a qualidade dos serviços prestados ou aos produtos oferecidos.

Por outro lado, quando se fala em redução de custos, a grande maioria dos gestores foca-se nas etapas que agregam valor, porque elas são mais visíveis. No entanto, acaba reduzindo custos que comprometem a qualidade do produto ou serviço, como comprar matérias primas e componentes mais baratos, contratar mão-de-obra mais barata e menos qualificada, etc.

Tabela 6 - Alocação dos custos a atividade "fazer a entrega" (implantar sistema)

Recurso	Atividades								
	Atender telefone	Encaminhar para o setor técnico	Explicações técnicas do produto	Planejar e programar demonstração	Agendar horário com o cliente	Deslocamento do técnico	Demonstração do produto	Emitir pedido de compra	Planejar treinamento com o cliente
Despesas de pessoal	3,10	1,97	7,84	3,14	3,14	24,00	389,66	9,14	
Aluguel	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75
Combustíveis e lubrificantes							58,47		
Material de copa		0,39	0,39	0,39	0,44	0,39	0,36	0,36	0,42
Material de limpeza e higiene	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,81
Reproduções de documentos								7,10	
Despesas postais									
Água	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,44	0,42	0,42	0,44
Energia elétrica	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28
Jornais e revistas									
Material de expediente									
Serviços prestados por terceiros							104,01		
Telefone e <i>Internet</i>	4,65	4,65	4,65	9,67	4,65			4,65	
Despesas com viagem							92,00		
Honorários contábeis									
Depreciação									
Outras amortizações	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Comissões e despesas bancárias									
Multas diversas									
Outras despesas administrativas	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25			1,29	1,25
Tributos	-	-					2,29		
Total (R\$)	26,02	24,89	30,76	31,08	26,11	41,04	663,42	39,17	18,34
Total (%)	0,59	0,70	0,70	0,70	0,59	0,93	15,04	0,89	0,42

Continuação

Continuação

Recurso	Atividades					Total
	Período de treinamento do cliente	Planejar e programar instalação	Instalação	Configurar sistema	Atender clientes (Pós-venda)	
Despesas de pessoal	60,40		408,77	574,55	1.087,97	2.573,68
Aluguel	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	178,50
Combustíveis e lubrificantes			58,47		198,50	315,44
Material de copa	0,39	0,36		0,39	0,41	5,08
Material de limpeza e higiene	0,81	0,81	0,79	0,79	0,82	11,15
Reproduções de documentos						7,10
Despesas postais						-
Água	0,44	0,42	0,42	0,44	0,44	5,98
Energia elétrica	2,28	2,28	2,28	2,28	2,30	31,94
Jornais, e revistas						-
Material de expediente						-
Serviços prestados por terceiros	94,73		199,93	214,74	284,00	897,41
Telefone e <i>Internet</i>		4,65	4,65	4,65	18,27	65,14
Despesas com viagem			92,00		114,01	298,01
Honorários contábeis						-
Depreciação						-
Outras amortizações	0,40	0,42	0,42	0,39	0,44	5,58
Comissões e despesas bancárias						-
Multas diversas						-
Outras despesas administrativas	1,25	1,26			1,28	12,58
Tributos					2,29	4,58
Total (R\$)	173,45	22,95	780,48	810,98	1.723,48	4.412,17
Total (%)	3,90	0,50	17,69	18,38	39,00	100,00

5.3.8 Medição de custo do serviço

A Tabela 7 apresenta a quantificação dos direcionadores de atividades.

Tabela 7 - Quantificação dos direcionadores de atividades

Atividades	Produtos						Total
	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Sistema 5	Total	
Tempo gasto para supervisionar e coordenar	20	45	36	16	19	136	136 horas
Quantidade de vistas	2	2	2	2	2	10	10 visitas
Número de atendimentos	141	292	217	38	93	781	781 clientes
Tempo despendido	3	4	3	2	3	15	15 horas
Número de funcionários contratados	2	2	2	1	1	8	8 funcionários
Número de pedidos	16	29	17	10	12	84	84 pedidos
Número de notas fiscais	17	22	13	7	12	71	71 notas fiscais
Quantidade de fornecedores e despesas	22	32	31	11	20	116	116 fornecedores
Número de sistemas a serem implantados	17	22	13	7	12	71	71 sistemas
Horas de demonstração por sistema	14	21	14	9	12	70	70 horas
Tempo despendido	6	10	8	3	6	33	33 horas
Número de pedidos de compra	22	36	18	9	13	98	98 clientes
Número de contratos em andamento	21	32	25	12	16	106	106 contratos em elaboração
Quantidade de sistemas vendidos	17	22	13	7	12	71	71 sistemas
Número de clientes visitados	4	3	3	2	3	15	15 clientes
Quantidade de novos clientes	6	3	8	4	2	23	23 novos clientes
Quantidade de contratos fechados	17	13	13	0	0	43	43 contratos
Número de sistemas vendidos	17	22	13	7	12	71	71 sistemas
Quantidade de atualizações efetivadas	9	8	5	2	5	29	29 atualizações
Número de atendimentos externos	141	292	217	38	93	781	781 clientes visitados

Identificou os custos das atividades aos objetos de custos, isto é, com a implantação do Sistema 1, 2, 3, 4 ou 5, Tabela 8. Observa-se que a implantação do Sistema 2 consome aproximadamente 26% (vinte e seis percentual) dos recursos gastos na organização.

Tabela 8 - Alocação dos custos para os sistemas (produto)

Atividades	Produtos					
	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Sistema 5	Total
Coordenar e supervisionar atividades da organização	582,00	694,00	283,45	210,33	442,44	2.212,22
Visitar e negociar com organizações para fornecer assessoria e consultorias	214,39	214,39	214,39	214,39	214,40	1.071,96
Atender clientes via telefone ou pessoalmente para resolver problemas	534,41	802,55	728,58	283,66	396,08	2.745,28
Buscar, processar e divulgar informações	194,55	264,00	236,11	142,25	209,41	1.046,32
Gerir o pessoal	236,22	236,23	236,22	236,23	236,23	1.181,13
Gerir compras	187,40	236,18	192,15	155,29	166,00	937,02
Conferir notas fiscais para pagamento	152,08	167,76	131,47	86,55	119,50	657,36
Pagar fornecedores e despesas	206,00	238,00	229,02	132,30	198,00	1.003,32
Planejar e programar a implantação de sistemas e comunicar aos técnicos	128,77	164,00	102,33	72,05	94,00	561,15
Fazer demonstração	374,58	412,58	374,58	248,70	322,09	1.732,53
Gerir finanças	262,00	374,88	361,09	190,38	262,00	1.450,35
Receber clientes	242,18	286,33	219,00	118,25	184,00	1.049,76
Formular contratos de manutenção	149,03	219,01	189,35	87,20	169,71	814,30
Vender sistemas	478,00	634,00	369,38	215,06	345,00	2.041,44
Visitar clientes	356,94	335,00	335,00	287,00	335,00	1.648,94
Prospecção de clientes	429,88	245,66	553,48	344,09	228,37	1.801,48
Vender treinamento e cursos	794,16	404,03	404,03	-	-	1.602,22
Fazer entrega	1.094,07	1.192,53	862,00	471,09	792,49	4.412,18
Liberar versão atualizada de sistemas	191,47	144,00	118,00	87,97	118,00	659,44
Atender clientes	734,72	1.136,38	892,55	407,35	539,06	3.710,06
Total (R\$)	7.542,85	8.401,51	7.032,18	3.990,14	5.371,78	32.338,46
Total (%)	23,32	25,98	21,75	12,34	16,61	100,00

Foi calculado o custo do serviço (CS), conforme consta na Tabela 9.

Tabela 9 - Custos dos sistemas

Elementos	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Sistema 5	Total
Custos diretos						
Licença de uso	1.358,88	1.358,88	1.358,88	1.358,88	1.358,88	6.794,40
Contratos de atualização	1.569,00	1.569,00	1.569,00	1.569,00	1.569,00	7.845,00
Comissões	148,63	148,63	148,63	148,63	148,63	743,15
Consultorias	312,58	432,07	366	221,75	356	1.688,40
Total de diretos	3.389,09	3.508,58	3.442,51	3.298,26	3.432,51	17.070,95
Custos indiretos	7.542,85	8.401,51	7.032,18	3.990,14	5.371,78	32.338,46
Custo do Serviço (direto + indireto) (CS)	10.931,94	11.910,09	10.474,69	7.288,40	8.804,29	49.409,41
Total (%)	22,13	24,10	21,20	14,75	17,82	100,00

Os seguintes aspectos podem ser destacados do estudo: com a utilização da sistemática é possível relacionar e classificar os gastos consumidos em custos indiretos e diretos. E, alocando os custos indiretos ao custo do serviço (CS) prestado através das atividades custeadas no valor de R\$ 32.338,46. A identificação dos custos diretos se dá de forma objetiva, porque não apropria diretamente ao custo do serviço (CS).

A sistemática de gerenciamento de custos proposta para as pequenas organizações prestadoras de serviços pode contribuir de forma positiva para estas no entendimento dos seus custos. Isso facilitará a maneira de tratar, calcular, considerar os recursos consumidos e separar as atividades que dão valor ao serviço prestado.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A sistemática proposta fundamentada no método ABC apresentada neste estudo tem por finalidade proporcionar informações úteis ao gerenciamento dos custos nas pequenas organizações de serviço. Pois, os sistemas tradicionais de custeio em uso pelas organizações, já não conseguem fornecer apoio aos gestores com informações confiáveis para fundamentar as suas tomadas de decisões. As constantes mudanças ocorridas no mercado atual fazem com que as organizações de um modo geral, busquem a melhoria contínua em seus processos.

A organização deve estar comprometida com a qualidade e a produtividade. Produzir produtos e ou serviços confiáveis com a utilização de tecnologia, antecipar e atender às necessidades do cliente. O sistema ABC atende às necessidades das organizações quanto à confiabilidade de controle de custos, significando uma evolução deste sistema devido a sua técnica de alocar custos às atividades e alocar os custos das atividades aos produtos ou serviços.

O risco da alocação dos custos indiretos com a utilização de bases de rateio impróprias, comuns ao sistema contábil convencional, é reduzido. O método ABC dispõe de uma estrutura para suprir as necessidades dos gestores das organizações, permitindo a tomada de decisões e, desta forma, aumentar a produtividade, reduzir desperdícios e identificar as atividades que não agregam valor.

Com embasamento na fundamentação teórica, a sistemática proposta foi validada através da pesquisa-ação realizada em uma organização prestadora de consultoria em informática.

A utilização da sistemática auxiliará a organização, positivamente, no sentido de como enxergar os processos e atividades, resultando em informações relevantes para a organização, possibilitando: visualizar os processos e atividades, medir o custo das atividades executadas, facilitar o exame da participação do custo das atividades no custeamento dos serviços, calcular com maior exatidão o custo dos

objetos de custos (isto é, dos sistemas 1, 2, 3, 4 e 5), assim oferecendo condições favoráveis à tomada de decisões.

Quanto às dificuldades encontradas na aplicação da sistemática destaca-se a carência de controles. Pois, o sistema tradicional em uso não oferece tais informações e muito menos meios de controle para a identificação dos direcionadores.

A carência de controles fez com que alguns recursos fossem alocados às atividades através de estimativas de consumo conforme as informações fornecidas nas entrevistas. Este direcionador não é preciso, contudo em função da situação gerencial da maioria das pequenas organizações foi o mais adequado no momento. Para contemplar esta etapa de dificuldade foi necessária observação nas atividades executadas pelos funcionários, foi preciso entender o funcionamento do processo, atividades, o que tornou possível identificar os possíveis direcionadores utilizados no estudo.

Com relação ao objetivo principal do trabalho, pode-se afirmar que foi atendido, o custeio baseado em atividades demonstrou ser, aplicável em pequenas organizações. Mas é importante salientar que um sistema de custo eficiente e eficaz abrange, necessariamente, todos os setores da organização e depende do envolvimento de todos.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se considerá-los atendidos, constam no estudo: revisão da literatura a respeito dos métodos e princípios de custeio e do ABC. Feita a revisão de literatura adequou-se o método ABC a realidade de uma pequena organização. Foram apontadas as principais características e dificuldades enfrentadas pelas pequenas organizações, e verificou-se na literatura que o método ABC propicia melhoria da qualidade dos produtos e ou serviços das organizações.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

A partir do desenvolvimento deste estudo surgiram várias linhas possíveis de pesquisa que primeiramente não satisfaziam a finalidade proposta no mesmo, porém, que por serem de importância para o aprofundamento do conhecimento do

tema seriam adequados como objeto de investigação futura. Destacam-se as seguintes sugestões:

a) Investigação dos meios de se controlar ou medir os direcionadores de custos da organização. Dada a dificuldade encontrada nesta pesquisa-ação, sugere-se que um trabalho específico a respeito dos direcionadores em organizações prestadoras de serviços para conscientizar a gerência sobre a importância dos mesmos, além de facilitar a implantação da sistemática proposta;

b) Se possível, não se limitar somente a aplicação da sistemática e, sim, proceder a sua implantação para desta forma se fazer uma análise contínua dos resultados alcançados.

c) A análise comportamental do fator humano não foi avaliada e, por conseguinte, não se teve parâmetros de comparação sobre o reflexo destes nos objetos de custos, aconselha-se, que se considere o comportamento deste fator nos próximos estudos;

d) Propor um modelo com indicadores integrados, para a gestão dos custos e das atividades nas organizações prestadoras de serviços. Desenvolver também indicadores que permitam quantificar o desempenho dessas organizações.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ALVES, N. J. **Modelo conceitual de mensuração de resultados para micro e pequenas indústrias**: um enfoque em gestão econômica. 1997. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

ARBNOR, I.; BJERKE, B. **Methodology for creating business knowledge**. Californian: Thousand Oaks, 1997.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D. KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008, 818p.

BATALHA, M. O (Organ.). **Introdução à engenharia de produção**. São Paulo: Campus, 2008.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de Custos em indústrias avançadas**. São Paulo: T.A. Editor, 1992.

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. 3 ed., Curitiba: Juruá, 2008.

BOISVERT, A. C. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem do custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996

CAETANO, V. J. **Custeio Baseado em Atividades: aplicação em fundação de apoio**. 2003. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, UFSC, SC, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html>> Acesso em: 20 set. 2008.

CATELLI, A (Coordenador). O que é Gecon. In: **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON, 2 ed. São Paulo, 2001.

CHER, R. **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo, Maltese, 1991.

CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades** – ABM – Activity Based Management. São Paulo: Atlas, 2001.

COGAN, S. **Modelos de ABC/ABM**: inclui modelos resolvidos e metodologia original de reconciliação de dados para o ABC/ABM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COHEN, S.; VENIERIS, G.; KAIMENAKI, E. ABC: adopters, supporters, denier and unawares. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 9, p. 981-1000, 2005. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 28 de ago. 2008.

CORRÊA, R. C. **Custos em empresas prestadoras de serviços de informática**: aplicação do ABC. 2002. 92f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis UFSC, SC, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6441.pdf>> Acesso em 22 de outubro de 2008.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999a.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999b.

DELPACHITRA, S. Activity-based costing and process benchmarking. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 137-147, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm>> Acesso em: 04 jan. 2009.

DEMING, W. Edwards – **Qualidade**: a revolução da Administração – Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ELLER, R. **Uma sistemática para implantação do ABC na hotelaria**: um estudo de caso. 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, UFSC, SC, 2002. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html>> Acesso em: 22 out. 2008.

FACCIN. **Como ganhar dinheiro no meio dessa guerra de preços – 3ª parte** Disponível em: <<http://www.faccin.com.br/artigos-faccin/como-ganhar-dinheiro-guerra-precos-p-3.html> > Acesso em: 04 jan. 2009.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 537 p., 2005.

GASPARETTO, V.; BORNIA, A. C. Proposta de um modelo para seleção de direcionadores de custos na implantação do ABC. In: **XIX Encontro em Engenharia de Produção – ENEGEP**, Rio de Janeiro, 1999, CD-ROM.

GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2006.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality; concepts and models. **International Journal of Quality & Reliability Management**, UK, v. 11, n.9, p. 43-66, 1994. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 27 ago. 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços.** Traduzido por Arlete Simille Marques. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n. 2, p. 99-113, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 27 ago. 2008.

GUNASEKARAN, A.; MARRI, H. B. e GRIEVE, R. J. Justification and implementation of activity based costing in small and medium-sized enterprises. **Logistics Information Management**. v. 12, n.5, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 27 ago. 2008.

GUPTA, S.; NEHMANN, D. R. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo.** Porto Alegre: Bookman, 2006, 208p.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. **Gestão de custos contabilidade e controle.** 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HILLMANN, Mark. **Aplicação do método de custeio baseado em atividades na produção de alface orgânica.** 2003. 95f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios), Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, RS, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/5931>> Acesso em: 11out. 2008.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custo.** Trad. José Luiz Paravato. 9ª ed. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

HICKS, D. T. **Activity Based Costing for small and mid-sized businesses.** New York, Jon Wiley, 1992.

HUGHES, A. ABC/ABM – activity-based costing and activity-based management a profitability model for SMEs manufacturing clothing and textiles in the UK. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 9, n. 1, p. 8-19, 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em 27 de agosto de 2008.

HUSSAIN, M.; GUANASEKARAN. Activity-based cost management in financial services industry. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 3, p. 213-223, 2001. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 27 ago. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v.6, n. 5, p. 53-71, 1995. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 07 ago. 2008.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562p.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: return to roots. **Internacional Journal of Operations & Production Management**, v 25, n. 12, p. 1278-1297, 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 07 ago. 2008.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. 1. ed., São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, n. 13, março-abril, 1999.

KELLERMANN, F. W.; ISLAM, M. US and German activity-based costing: a critical comparison and system acceptability propositions. **Benchmarking: An International Journal**, v.11, n. 1, p. 31-51, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 23 dez. 2008.

KIM, S.; NAKHAI, B. The dynamics quality costs in continuous improvement. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 8, p. 842-859, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm>> Acesso em: 23 jan. 2009.

KOLB, M. W.; DONNELLY, J. P. As melhores práticas na gestão baseada em atividades. In: PLAYERS, s.; LACERDA, R. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM - Activity Based Management**. São Paulo: Futura, 2000.

KOCAKÜLÂH, M. ABC implementation for the small service company. Activity Based Costing. **Cost Management**, v. 21, n. 2, p. 34-39, Mar/Apr, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 03 set. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Traduzido por Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 725 p., 1998.

KROETZ, C. E. S. **Apostila de contabilidade de custo**, UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RGS DECON – Departamento de Economia e Contabilidade Curso de Ciências Contábeis, 2001.

KRUGLIANSLAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo, IEGE, 1996.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, L. S. SILVA, R. N. S. **Gestão empresarial com ênfase em custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gestão empresarial**. Thompson. São Paulo, tradução da 13ª ed., norte-americana, 2007. Título original: Small business management an entrepreneurial emphasis.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Saraiva: São Paulo, 2006.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. 2000. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis UFSC, SC, 2000. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/dissert/coelho/> > Acesso em: 08 jan. 2009.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA, E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **IX Congresso Brasileiro de Custos**. Outubro de 2002. São Paulo, SP.

MAUAD, L. G. A PAMPLONA, E. O. ABC/ABM e BSC - Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas. **VIII Congresso Internacional de Custos**. Punta Del Leste, Uruguay, 26 a 28 de novembro de 2003.

MAUSS, C. V.; SOUZA, M. A. **Gestão de custos aplicada ao setor público**: modelo de mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, O. R; COSTA, P. S.; SILVA, C. A. T. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos em empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, n. 38, p. 47-56, 2005.

MCNAIR, C. J.; POLUTNIK, L.; SILVI, R. Customer-driven lean cost management. **Cost Management**, v. 6, n.20, p. 9-21, Nov/Dec, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 23 out. 2008.

MENCIONE, Charles D.; BELL, Alice T. Are we ready for fourth-generation ABC?. **Management Accounting**, v.76, n. 5, p. 142-150, 1995. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 07 ago. 2008.

MOTTA, S. A. **Uma Contribuição para o estudo da Integração dos sistemas de custeio da qualidade e de custeio baseado em atividades**. 1997. 169f Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Federal de Engenharia de Itajubá, Itajubá, 1997. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/pesquisa.htm#formacao>> Acesso em: 23 out. 2008.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. 2000. 205f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, SP. 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-19022002-123306/> > Acesso em: 20 set. 2008.

MOYA, A. A. **La elección de los modelos de costes de calidad: un análisis cualitativo**. 490p. (Tese de Doutorado). Universidade de Valencia, Espanha, 2004. Disponível em: http://www.tdr.cesca.es/TDX-0426105-131658/index_cs.html> Acesso em: 20 set. 2008.

NAKAGAWA, M. **ABC**: Custeio Baseado em Atividades. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos**: conceitos, sistemas e implementação JIT/TQC. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

NAKANO, D.; FLEURY, A. Métodos de pesquisa na engenharia de produção. In: **Anais do XVI Encontro em Engenharia de Produção – ENEGEP**, 1996, CD-ROM.

NAVARRO, G. P. **Proposta de sistema de indicadores de desempenho para a gestão da produção em empreendimentos de edificações residenciais**. 2005. 165f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, UFRGS RS, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10155/000524788.pdf?sequence> > Acesso em: 21 jun. 2008.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**: conceitos, métodos e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total – TQM**. Nobel, 1994.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management task: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>> Acesso em: 14 jan. 2009.

PAMPLONA, E, O. **Contribuição para a análise crítica do sistema ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. 1997. 171f. Tese (Doutorado em Administração Contábil e Financeira) Faculdade de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/pesquisa.htm#resumo>> Acesso em: 14 jun. 2008.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 15 ago. 2008.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. *Gestão estratégica de custos*. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

PETTARIN, G. A. C.; SOUZA, E. A. Análise de artigos, livros e publicações sobre Custeio ABC. In: **Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos**, São Paulo, 2000.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenhos e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. 235f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2005.

PONGELUPPE, P. C.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micros e pequenas empresas. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Salvador / BA, FTC, 2001. CD-ROM.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2 ed, São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 8 ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

PLAYER, S.; LACERDA, R. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM: estudos de casos**. São Paulo: Futura, 2000. 236p.

PRATTEN, C. F. **The competitiveness of small firms**. New York, Cambridge University Press, 1991.

RAMDEEN, C.; SANTOS, J.; CHATFIELD. Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n. 4, p. 286-295, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm>> Acesso em: 03 set. 2008.

RANTANEN, H.; KULMALA, H. I.; LÖNNQVIST, A.; KUJANSIVU, P. Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 5, p. 415-433, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 03 setembro de 2008.

RASILA, H. M; GERSBERG, N. F. Service quality in outsourced facility maintenance services. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 9, n. 1, p. 39-49, 2007. <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 27 ago. 2008.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/manager.aspx>>. Acesso em dezembro de 2008.

ROBLES JUNIOR, A. **Custos da qualidade**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2003.

ROSA, E. B. **Indicadores de desempenho e sistema ABC**: o uso de indicadores para uma gestão eficaz do custeio e das atividades de manutenção. 2006. 530f. (Tese de Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-05092006-124335/>> Acesso em: 14 jun. 2008.

SÁNCHEZ REBULL, M. C. **La propuesta ABC (Activity Based Costing) aplicada La sector hotelero**. 2003. 485f., Tesis Doctoral, Universitat Rovira I Virgil, Departament de Gestió d' Empreses, Réuz, 2003. Disponível em: <<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0120103-084747/index.html>> Acesso em: 14 jun. 2008.

SÍMON, C. C. Deficiencias e imperfecciones del modelo ABC. *Revista Interamericana de Contabilidad*. n. 66, abril/junio, 1997.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**: sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

SARKIS, J.; MEADE, L.; PRESLEY, A. An activity based management methodology for evaluating business processes for environmental sustainability. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 751-769, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet > Acesso em: 07 ago. 2008.

SCHIFFAUEROVA, A.; THOMSON, V. A review of research on costs of quality models and best practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 23, n. 6, p. 647-669, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm>> Acesso em: 07ago. 2008.

SCRAMIM, F. C.; BATALHA, M. O.; FARIAS DE JESUS, C. D. Sistema informatizado para gestão de custos em laticínio de médio porte. *Revista Brasileira de Agroinformática*, Visçosa/MG, v.4, n.1, p.13-27, 2002.

SHANK, John. Gestão de custos na nova economia. *HSM Management*, n. 19. Mar-Abr/2000.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SMALLBONE, D.; XIAO, J.; XU, L. Developing the small business market for business development services in Chengdu: policy issues and priorities. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 4, p. 656-674, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm>> Acesso em: 13 jan. 2009.

SOUZA, M. C. A. F. 1993. 270f. Tese (Doutorado em Economia). **Pequena e medias empresas na reestruturação industrial**. Pós-Graduação em Economia - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, UNICAMP, 1993. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000069919> > Acesso em: 13 dez. 2008.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, I. S. F. A pesquisa e o problema de pesquisa: quem os determina? **Texto para discussão: Embrapa**, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/novidade/publica/texdisc.htm>> Acesso em: 19 jun. 2008.

STEFANO, N; CHAPOVAL NETO, A.; GODOY, L. P. Qualidade percebida em uma organização prestadora de serviços: um estudo de caso utilizando análise fatorial e o modelo Gap. In: **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Rio de Janeiro / RJ, 2008. CD-ROM.

STEFANO, N; FERREIRA, A. R; JOÃO, D. M; GODOY, L. P. Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da Escala SERVQUAL e do Modelo Gap em uma empresa prestadora de serviços. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG**, Niterói/RJ, 31 de julho a 02 de agosto, 2008, CD-ROM.

SOUZA, A. M; GRIEBELER, D; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos clientes. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 435-453, Set./Dez. 2007.

TANGEN, S. Demystifying Performance and Productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet > Acesso em 25 de agosto de 2008.

TONETTO, J. C. **Implantação do sistema de custeio ABC na indústria metalúrgica do ramo agrícola**: estudo de caso no setor de assistência técnica. 2004. 111f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Economia. Porto Alegre, UFRGS RS, Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/6555>> Acesso em: 15 ago. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TURNEY, P. B. Activity-Based Management. **Management Accounting**. Jan. 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **Estrutura e apresentações de monografia, dissertações e teses (MDT)**. 6 ed, Santa Maria: UFSM, 2006.

VAN DER VALK, W.; ROZEMEIJER, F. Buying business services: towards a structured service purchasing process. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n.1, p. 3-10, 2009. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm> Acesso em: 06 mar. 2009.

XU, Z.; LIN, J.; LIN, D. Networking and innovation in SMEs: evidence from Guangdong Province, China. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v. 15, n. 4, p. 788-801, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm> Acesso em: 04 jan. 2009.

ZVIRTES, Leandro. **Sistemática para apoiar a identificação e a quantificação dos custos associados às ações ergonômicas**. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/2239> Acesso em: 04 jun. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de entrevista

1. De que forma é estruturada a estrutura organizacional da organização?
2. Quais são os serviços prestados e produtos oferecidos pela organização?
3. Quais as atividades realizadas na organização?
4. Quais são as atividades de maior importância?
5. Que recursos (despesas) são consumidos para executar as atividades?
6. De que forma relacionar as despesas com as atividades listadas no item 3?