

Tecnologia melhora o ABC

As inovações da informática estão contribuindo para tornar realidade a determinação de custos com base em atividade

Por Mary Lee Geishecker

Mais do que nunca, trabalhar adequadamente a informação é essencial para as empresas. Da mesma maneira, elas precisam cada vez mais otimizar o uso de pessoal, capital e ativos. E devem voltar-se para o mercado. Esses três elementos – informação, racionalização e orientação para o mercado – representam as vantagens competitivas que podem ser proporcionadas pela adoção do assim chamado Custo Baseado em Atividade (Activity Based Cost ou ABC), ou seja, do sistema de determinação de custos que toma por base as atividades específicas da empresa – isoladamente, como o recebimento de pedidos de clientes, por exemplo, ou em conjunto.

Este artigo descreve as inovações tecnológicas que podem fazer o ABC desenvolver todo o seu potencial e relaciona os pontos que devem ser considerados para sua implementação: momento oportuno, recursos disponíveis, comprometimento organizacional, identificação de custos relevantes, desenvolvimento de sistemas de acompanhamento das várias atividades e treinamento de funcionários. A autora afirma que o ABC deve ser visto não apenas como um sistema de informação financeira, mas como parte de um sistema global de Gerenciamento Baseado em Atividade (Activity Based Management ou ABM). O ABM, garante, pode indicar como uma certa atividade impulsiona o negócio e ajudar a definir medidas para reduzir custos e melhorar processos.

Embora o conceito de Custo Baseado em Atividade (ABC, na sigla em inglês) já exista há muitos anos, está sendo alvo de interesse renovado por parte dos executivos financeiros. Isso se deve ao surgimento de novas tecnologias que aumentam a capacidade do ABC de melhorar o desempenho da empresa, permitindo que os executivos financeiros assumam um papel mais estratégico.

O ABC é um modelo relativamente novo de gerenciamento de informações relativas a custo. Muitas organizações ainda estão fazendo a transição de um modelo tradicional de determinação de custos, apoiado no tripé matéria-prima/mão-de-obra/custos indiretos, para um custo padrão ou baseado em recursos. As primeiras empresas a adotar o ABC chegaram ao limite do que a tecnologia podia oferecer e fizeram o possível para que a organização se comprometesse com um ambiente de trabalho realmente dividido em atividades. Em resultado, o ABC enfrentou dificuldades para cumprir o que prometia e os responsáveis pelos projetos ABC – em geral, executivos

■ *Mary Lee Geishecker é responsável por produtos para aplicativos financeiros da Lawson Software. Tem 14 anos de experiência nas áreas de contabilidade de custos, tesouraria e desenvolvimento de softwares financeiros.*



financeiros que trabalhavam com o pessoal de Sistemas de Informação (IS, na sigla em inglês) – eram responsabilizados quando o modelo não correspondia às expectativas.

Os desafios

Questões culturais e técnicas são as principais razões pelas quais o ABC nem sempre produz resultados excepcionais, mas também é nelas que o sistema ABC pode obter mais sucesso. No passado, um grande número de empresas via o ABC como “novidade” do departamento financeiro – um outro sistema de Gestão da Qualidade Total (TQM). Mas, sem a liderança da alta gerência, o apoio de toda a companhia e as mudanças fundamentais no modo de operar da organização, é impossível perceber o valor real do ABC.

Na verdade, o ABC não deveria ser visto como um sistema financeiro, mas como parte de um sistema global de Gerenciamento Baseado em Atividade (ABM, na sigla em inglês). Enquanto o ABC determina quanto custa um bem, o ABM identifica como uma

Sem a liderança da alta gerência, o apoio de toda a companhia e as mudanças fundamentais no modo de operar da organização, é impossível perceber o valor real do ABC

atividade impulsiona o negócio.

O ABC poderia ser usado, por exemplo, para identificar os custos associados ao recebimento de pedidos de clientes. Com ele, a organização seria capaz de separar as despesas com telefone, salários, processamento de papéis e outros itens relevantes para chegar ao custo final dessa atividade. O ABM, por sua vez, iria além, a fim de identificar que medidas poderiam ser tomadas para reduzir os custos ou melhorar o processo. Responderia a perguntas como “seria o caso de receber pedidos de forma diferente?” ou “deveríamos alterar a estrutura de preços para refletir melhor os custos?”

O ABM bem-sucedido é uma solução interfuncional que combina dados financeiros tradicionais com informações não-financeiras para fornecer contribuições estratégicas nas áreas de planejamento, operações e avaliação de uma empresa. É uma ferramenta analítica para o processo decisório. A determinação de custos, o cálculo do orçamento, os pedidos de compra e qualquer outra função podem ter como base uma atividade.

Anteriormente, a falta de ferramentas tecnológicas apropriadas limitava o êxito dos sistemas financeiros baseados em atividades. Do ponto de vista técnico, a maioria dos siste-

mas de informação financeira simplesmente automatizava os tradicionais processos de contabilidade manuais. Esses sistemas mais antigos refletem uma visão ultrapassada de uma função financeira voltada para o interior da empresa, responsável principalmente pela conformidade, pela elaboração de relatórios e pelo processamento de transações. Foram criados para dar apoio aos profissionais da área financeira que agiam como “cães de guarda” das informações da organização; não foram projetados para sustentar modelos dinâmicos baseados em atividades.

Insatisfação

Recentemente, a Lawson Software e a Price Waterhouse LPP realizaram uma pesquisa com mais de 200 executivos financeiros e da área operacional em várias partes da América do Norte, perguntando sobre seu sistema de informação, incluindo os aspectos relativos a custos. As respostas indicaram insatisfação com os sistemas de gerenciamento e análise de custos existentes atualmente.

Menos da metade dos executivos tem confiança na precisão dos dados sobre custos colocados à sua disposição e apenas 40% são capazes de identificar e relacionar os custos com atividades específicas. Essa falta de informações completas e confiáveis prejudica a capacidade decisória dos executivos e cria obstáculos ao êxito global da organização. Os executivos da área operacional em particular requerem sempre de seus sistemas informações mais precisas, detalhadas e no tempo certo.

Embora 44% das empresas que responderam à pesquisa já tivessem utilizado o ABC em suas operações,

menos de 20% o haviam tornado parte de um sistema de análise de custos continuamente atualizado. Mesmo atuando em um ambiente altamente competitivo, que exige melhorias contínuas e eficiência cada vez maior, muitas dessas organizações trabalhavam apenas com informações periódicas. Os executivos cujas organizações usavam o ABC como parte de um sistema de análise de custos permanente apresentaram uma avaliação da qualidade de seus dados sobre custos bastante superior à feita pelos que recorriam ao ABC apenas esporadicamente – e também acima da avaliação realizada por não-usuários do ABC.

De modo geral, os executivos expressaram um otimismo cauteloso sobre o ABC como ferramenta financeira. A maioria afirmou que os benefícios oferecidos pelo ABC superam as eventuais desvantagens, mas reconhecem que seu aproveitamento é limitado pelos sistemas existentes. Dois terços disseram que o melhor do ABC só será obtido depois que os sistemas de coleta de dados forem aperfeiçoados.

As tecnologias disponíveis

A preocupação dos executivos com tecnologias que dêem apoio ao ABC é justificável, mas a cada dia cresce a consciência do impacto da implementação adequada do ABC em uma empresa. E, felizmente, tecnologias de suporte estão agora disponíveis para que as promessas do ABC sejam cumpridas.

■ **Cliente/servidor.** O desenvolvimento da tecnologia cliente/servidor está possibilitando o lançamento de novos aplicativos e ferramentas para melhorar a coleta de dados e tornar viáveis sistemas de

informação verdadeiramente baseados em atividades. A expressão cliente/servidor transformou-se de simples palavra da moda em padrão do setor de informática. Estima-se que os softwares cliente/servidor representem mais de 30% do mercado. As empresas já podem encontrar com facilidade hardware, software e assistência técnica a bons preços para a implementação de sofisticadas soluções cliente/servidor de ABC, que proporcionam segurança e bom desempenho.

O maior benefício do gerenciamento e dos sistemas de custos baseados em atividades é a capacidade de reunir todas as informações necessárias para a operação da empresa. Esses novos sistemas conseguem gerenciar tanto dados internos como externos de uma organização. São mais flexíveis às necessidades do usuário e geralmente desenvolvidos em torno de uma estrutura baseada em fatos, em vez da escrituração tradicional. Como esses sistemas financeiros cliente/servidor apóiam-se na capacidade da computação de gerenciar dados específicos e processar transações, liberam os executivos financeiros para desempenhar um papel mais estratégico dentro da organização.

■ **Gerenciador de atividades.** A base desses novos sistemas é um gerenciador de atividades que incorpora e administra todas as atividades específicas que a organização está interessada em planejar, controlar ou avaliar. Entre essas atividades podem estar compra de materiais, desenvolvimento de produto, realização de vendas ou pagamento de impostos.

O gerenciador de atividades está ligado a todos os outros módulos, controlando áreas como as de orçamento, alocações de verba, compromissos de pagamento, atividades diárias, capacidade de produção e relatórios gerenciais. Assim, os dados introduzidos em uma área são espalhados por todo o sistema, reduzindo os processos manuais e eliminando a sobreposição de tarefas.

A utilização do gerenciador de atividades dá resultado porque incorpora informações não-financei-

O maior benefício do gerenciamento e dos sistemas de custos baseados em atividades é a capacidade de reunir todas as informações necessárias para a operação da empresa



A maioria das iniciativas do ABC é implantada projeto por projeto, e não no estilo “tudo ou nada”

dados necessários para administrar a empresa. A implantação efetiva de um DSS deve ter quatro componentes:

- Coleta de dados.
- Armazenamento e recuperação de dados (o superbanco de dados).
- Análise de dados.
- Apresentação.
- Relatórios.

Embora as decisões relativas a coleta e armazenamento de dados concentrem-se basicamente nos aspectos técnicos, a análise dos dados e os componentes dos relatórios devem ser orientados por executivos financeiros e de operações. A análise de dados contempla questões fundamentais enfrentadas pela empresa, além de identificar e organizar as informações necessárias para o êxito da organização a longo prazo.

A chamada Apresentação é a parte do sistema mais fácil de compreender, pois se trata da real interface com os usuários. É o mecanismo pelo qual as informações são distribuídas para o sistema – deve ser altamente intuitivo e fornecer informações de forma amigável, requerendo o mínimo de treinamento ou capacitação técnica.

■ **Fluxo de trabalho e agentes.** As tecnologias de fluxo de trabalho e de agentes estão também surgindo como ferramentas para aumentar a eficiência e a troca de informações. Os agentes melhoram a produtividade pessoal por meio da automação de tarefas básicas. O fluxo de trabalho inclui ferramentas que fornecem as informações certas às pessoas certas no momento certo. Um exemplo é o processo de compras da empresa, em que a introdução de

ras, oferecendo uma visão mais ampla da organização. Os usuários têm condições de extrair e analisar informações importantes, com o detalhamento necessário e no prazo desejado. O pessoal da contabilidade pode se valer das informações para preparar balanços patrimoniais e demonstrativos financeiros; um executivo de vendas pode fazer análises de mercado; e um gerente da área de distribuição pode avaliar despesas com o estoque.

■ **Superbanco de dados.** Os superbanco de dados (*data warehouses*, veja artigo em *HSM Management* n.º 4 deste ano, na página 42) servem frequentemente como sistemas alimentadores do ABC. Consolidam informações de várias bases de dados distantes e muitas vezes incompatíveis dentro da organização, colocando-as à disposição do gerenciador de atividades.

Essa é uma forma de aproveitar valiosas informações já existentes na empresa, sem recriar cada um dos sistemas desde o início. Quando implementados adequadamente, os superbanco de dados ajudam a identificar a sobreposição de informações, permitem o desenvolvimento de novas técnicas de análise e melhoram a relação custo-benefício dos vários sistemas operacionais.

■ **Sistema de apoio ao processo decisório.** Para ser útil, um sistema baseado em atividade deve fornecer aos usuários as informações certas no momento oportuno, e da melhor maneira possível. O Sistema de Apoio ao Processo Decisório (DSS, na sigla em inglês) ou o Sistema Executivo de Informação (EIS) servem em geral como interface com o usuário. Atendem à necessidade de um acesso melhor e mais rápido aos

um pedido de compra ajusta automaticamente o registro de compromissos de pagamento.

Considerações sobre o ABC

Há várias considerações importantes que toda empresa deve fazer ao avaliar o uso do ABC e do ABM. Qual o momento oportuno para adotá-los é uma das principais. Uma empresa de serviços públicos sediada na costa leste dos Estados Unidos, por exemplo, está dando início a uma implementação do ABC. Esse esforço é o ponto culminante de um processo de cinco anos de análises por parte da empresa, até que ela finalmente decidiu adotar o ABM. Nesse caso, o competitivo cenário dos serviços públicos nos EUA, sempre em mutação, aliado à necessidade de melhor compreensão dos aspectos relativos aos custos, evoluiu de maneira a criar um ambiente propício à implementação do ABC.

As organizações precisam também considerar que recursos estarão disponíveis para as iniciativas que envolvem o ABC. Uma implementação bem-sucedida exige a combinação de capacitação técnica, financeira e comportamental com os recursos financeiros e tecnológicos necessários. Por isso a maioria das iniciativas do ABC é implantada projeto por projeto, e não no estilo “tudo ou nada”. Nesse cenário, a empresa pode logo começar a colher os benefícios do ABC e controlar melhor o investimento.

O comprometimento organizacional com o ABC é essencial. O ABC não é apenas um momento da empresa, mas o esforço para mudar fundamentalmente a mentalidade

A preocupação dos executivos com tecnologias que dêem apoio ao ABC é justificável, mas a cada dia cresce a consciência do impacto da implementação adequada do ABC em uma empresa

operacional de toda a organização. A implementação eficaz do ABC exige o empenho e a participação da gerência e dos funcionários – o ideal é que seja liderada pelo presidente.

A empresa deve estar preparada para identificar todos os seus custos relevantes, diretos e indiretos. É uma tarefa grandiosa, mas importante para o êxito da iniciativa. Outro grande desafio é projetar e desenvolver sistemas para acompanhar as atividades e fornecer informações de custos de forma contínua. Somente com a “operacionalização” de uma mentalidade baseada em atividades haverá o aperfeiçoamento permanente do processo decisório. A organização deve estar disposta a modificar outros processos para incluir os princípios ABM, pois o ABC não terá sucesso se for mantido fora de outros sistemas-chave do gerenciamento.

Finalmente, o treinamento é importante para ensinar aos funcionários como usar o ABC e superar a resistência à nova técnica. Subestimar a dificuldade do lado humano da implantação do ABC levará a uma considerável redução de sua eficácia.

Vantagem competitiva

Os benefícios de um ABC eficaz estendem-se desde o gerenciamento

financeiro até o coração da organização. Em geral, um sistema de custos baseado em atividade traz três benefícios básicos.

Primeiro, o ABC e o ABM ajudam a organização a obter mais e melhores informações sobre seus processos e atividades, o que, por sua vez, permite que a eficiência das operações seja continuamente aumentada. Segundo, a organização tem condições de racionalizar e otimizar a alocação de pessoal, capital e outros ativos. Terceiro, a “nova” organização baseada em atividades torna-se mais ágil e voltada para o mercado, o que resulta em uma posição competitiva mais forte diante dos concorrentes.

Um sistema baseado em atividades alinha as informações da organização com sua filosofia e suas operações, não com as transações financeiras. Derruba as barreiras que separam as informações financeiras de outras informações. Com isso, os dados financeiros são vistos da mesma maneira que as informações sobre operações e marketing, por exemplo. E como um único sistema gerencia todas as categorias de informação, sua operação torna-se mais rápida, fácil e econômica.

As empresas de vanguarda estão se beneficiando das novas tecnologias para atender a sua necessidade de informação. Canalizam a eficiência dos sistemas de informação baseados em atividades, melhorando suas operações e obtendo um considerável retorno de seu investimento em tecnologia. ♦

O ABM combina dados financeiros com informações não-financeiras para contribuir com as áreas de avaliação, planejamento e operações de uma empresa. É uma ferramenta analítica para o processo decisório

© Reproduzido com autorização de Management Accounting. Copyright Institute of Management Accountants, Montvale, março 1996.