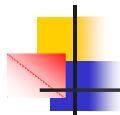


**ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto
Contabilidade de Gestão Avançada**

TEMA: Custeio Baseado nas Actividades

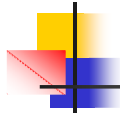
2010



A Evolução da competitividade na empresa

O AMBIENTE COMPETITIVO DE 1920 A 1980

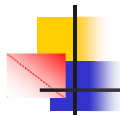
- Competitividade a nível organizacional
- Preços baseados nos custos
- Clientes passivos
- Ciclo de vida dos produtos longo
- Produtos padronizados
- Tecnologia com avanços moderados
- Sistemas de produção estáveis
- Stocks elevados
- Qualidade restrita ao produto e ao nível fabril
- Mercado absorvia as ineficiências



A Evolução da competitividade na empresa

O AMBIENTE COMPETITIVO PÓS 1980

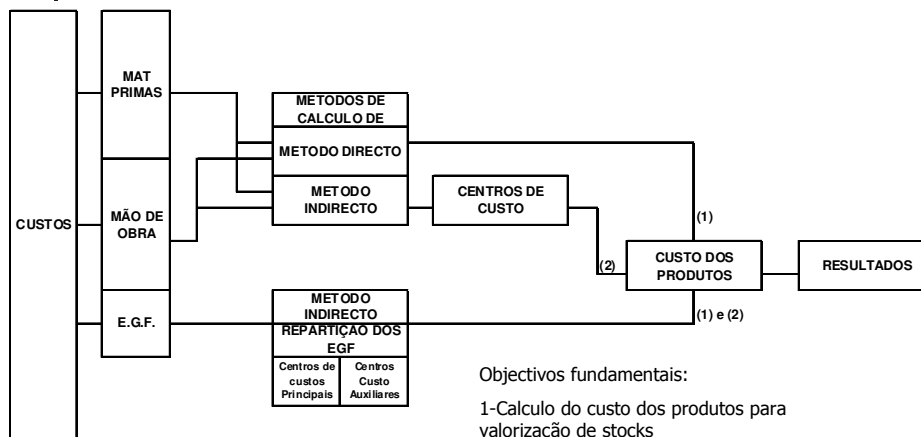
- *Competitividade a nível global*
- *Preços ditados pelo mercado*
- *Clientes cada vez mais exigentes*
- *Ciclo de vida dos produtos curto*
- *Produtos diferenciados e em pequenas séries*
- *Tecnologia com grandes avanços e surpreendentes*
- *Sistemas de produção flexíveis*
- *Stocks pequenos (JIT)*
- *Qualidade Total (TQM)*
- *Mercado rejeita as ineficiências*



SISTEMA DE APURAMENTO DOS RESULTADOS

**AS LIMITAÇÕES DO
CUSTEIO
TRADICIONAL**

Métodos de calculo de custo tradicionais



Métodos de calculo de custo tradicionais

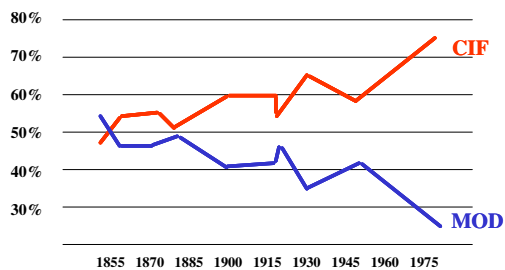
Características:

- 1-Foco na determinação dos custos ao nível de custo industrial. Desprezo ou desvalorização da análise dos custos não industriais
- 2-Centros de custo definidos predominantemente com base num critério funcional (e custos acumulada com base no mesmo critério);
- 3-A repartição dos custos indirectos pelos produtos é realizada muitas vezes, em função de critérios simples e imediatos, como são a mão de obra, o custo das matérias primas, ...



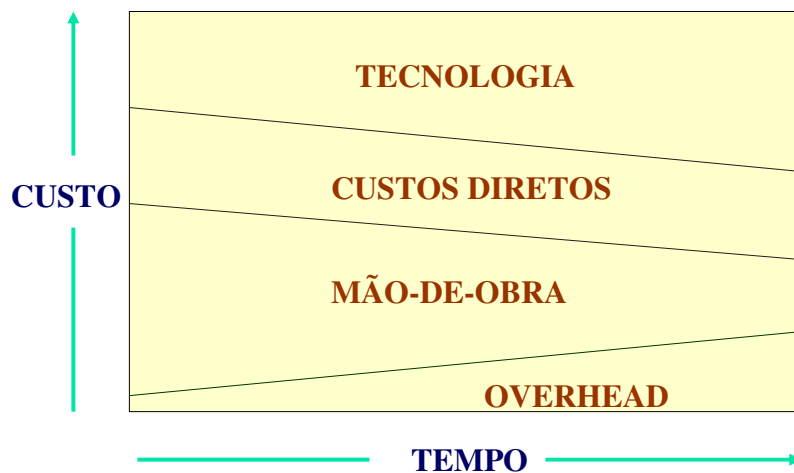
As Inadequações do Sistema Tradicional de custos ao Novo Ambiente de Produção

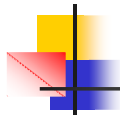
Componentes do valor Agregado



Fonte: Miller e Vollmann (1985)

EVOLUÇÃO DO PERFIL DOS CUSTOS NAS ÚLTIMAS DÉCADAS

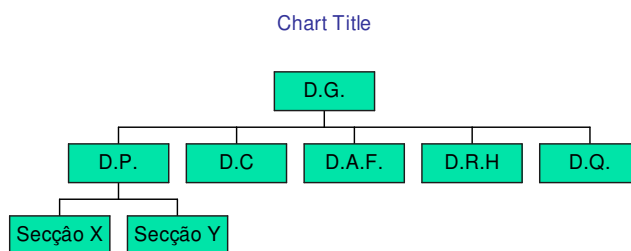




O CUSTEIO TRADICIONAL

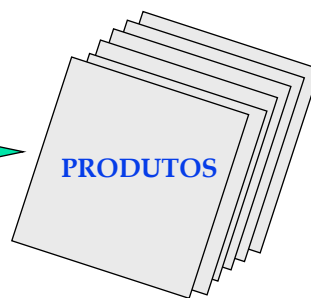
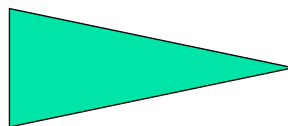
CUSTOS DE ACORDO COM AS FUNÇÕES

HIERARQUIA



O CUSTEIO TRADICIONAL

UMA VISÃO MONODIMENSIONAL



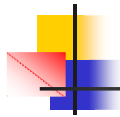
CONCORREM PARA A
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS

O CUSTEIO TRADICIONAL



O CUSTEIO TRADICIONAL

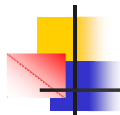
- Os produtos é que geram custos
- Os custos existem na Estrutura (C.Custos)
- Logo, têm que ser imputados ao produto
- Rigidez e estabilidade nos Recursos (CC)
- Recursos devem estar utilizados a 100%
- Geram-se produtos ao longo do processo
- Não se questiona o porquê de maiores custos



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

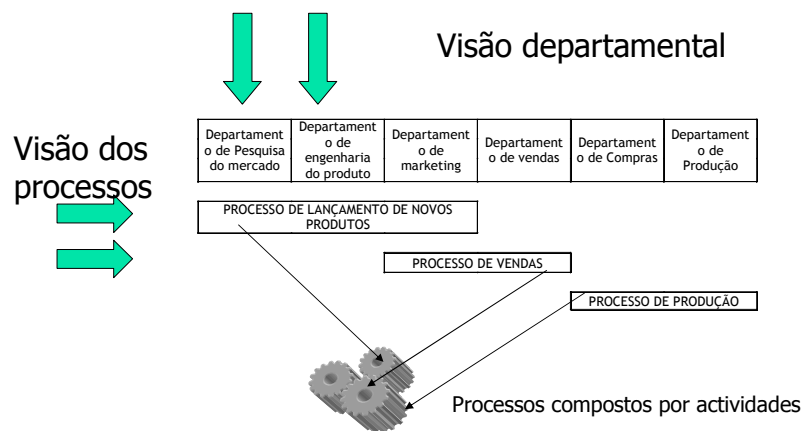
AS VANTAGENS DO CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES (CBA)*

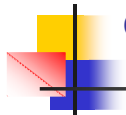
* Do conceito original
ABC - Activity Based Costing



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

VISÃO ALTERNATIVA DA EMPRESA



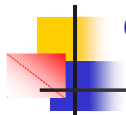


CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

VISÃO ALTERNATIVA DA EMPRESA

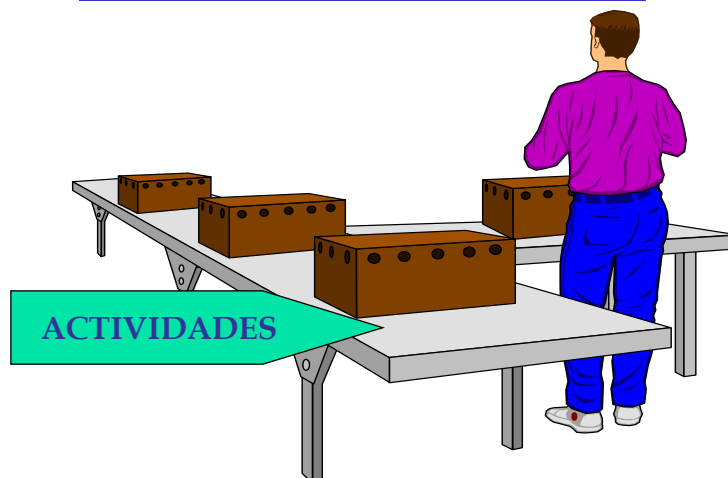
Cada um dos processos será desagrado em termos das respectivas actividades

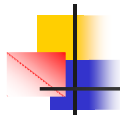
PROCESSO DE VENDAS			
Código	Descrição	Departamento	Responsável
PV.01	Obter pedido do cliente		
PV.02	Processar pedido do cliente		
PV.03	Conferir pedido (Código, Preço, Condições de Pagamento, Seguro de crédito, ...)		
PV.04	Autorizar venda		
PV.05	Verificar stock		
PV.05.01	Existe stock: enviar pedido ao armazém		
PV.05.02	Não existe stock: enviar pedido para a produção		
PV.06	Efectuar venda		
PV.07	Transportar produto até ao cliente (logística)		



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

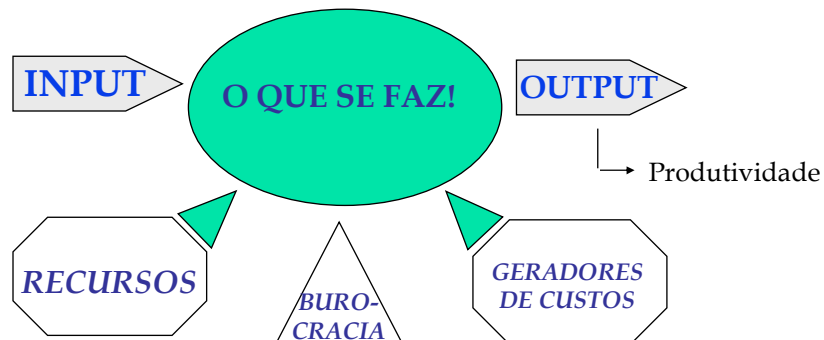
CUSTOS AO LONGO DO PROCESSO



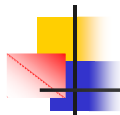


CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

A ACTIVIDADE



Uma actividade é um conjunto de tarefas em que mediante a adequada utilização de pessoas, tecnologia, métodos e materiais, se visa a obtenção de um determinado bem ou serviço.

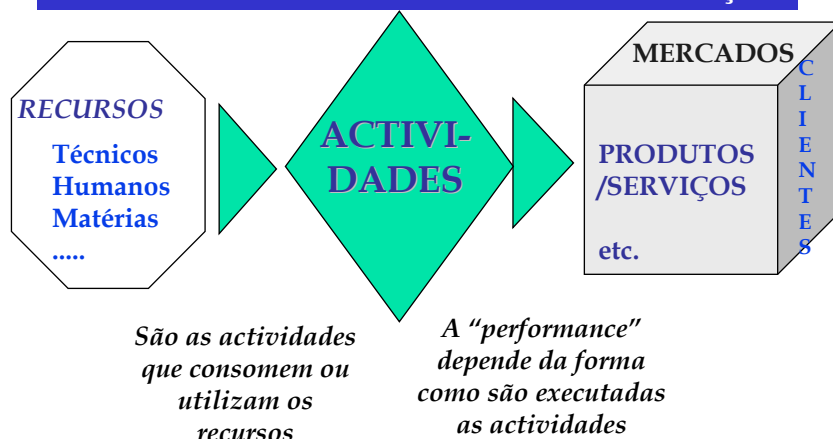


CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

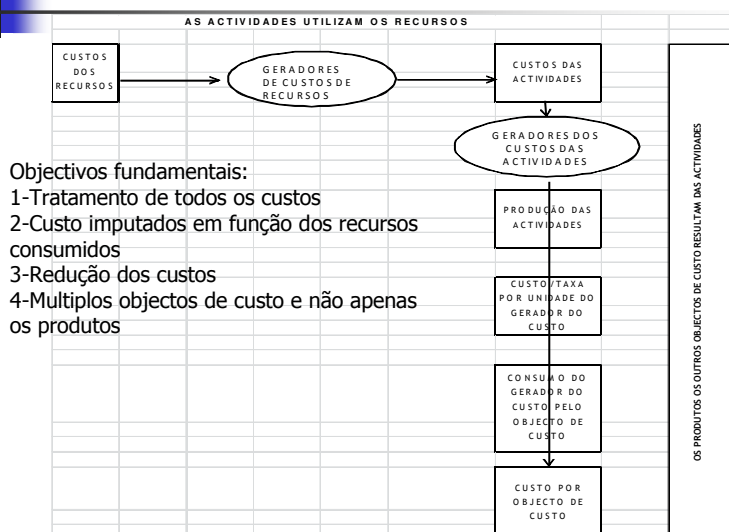
- **As actividades utilizam os recursos**
- **Os produtos resultam das actividades**
- **Melhoria contínua obriga a rever permanentemente as actividades**
- **Mobilidade e flexibilidade dos recursos**
- **Disponibilidade dos recursos**
- **Gerir a cadeia de valor**

CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

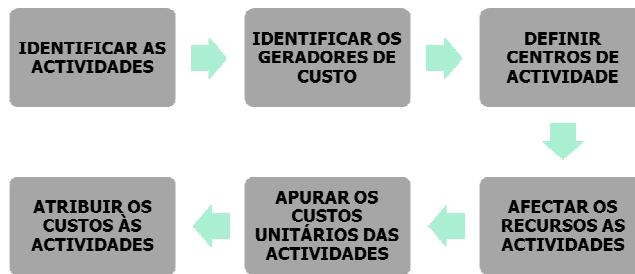
EM SÍNTESE, A
VISÃO MULTIDIMENSIONAL DA INFORMAÇÃO



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES ETAPAS DO CBA



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA

1. Identificar as actividades:

- Eliminar as actividades sem valor acrescentado;
- Classificar as actividades com valor acrescentado:

PRIMÁRIAS

Logística dos “inputs”
Operações
Logística dos “outputs”
Marketing
Serviço (pós-venda)

SUPOORTE

Aprovisionamentos
I&D, Manutenção, Eng.^a, etc.
Recursos Humanos
Administração



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA

Como se identificam as actividades que não geram valor ?:

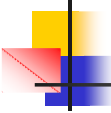
ACTIVIDADES				
CONDICIONAM O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO ?				
SIM				NÃO
ADICIONAM VALOR				NÃO ADICIONAM VALOR
CONSTROEM AS FUNCIONALIDADES DEFINIDAS PELO CLIENTES		REALIZAM AS FUNÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO		TODAS AS RESTANTES(5)
AO PRODUTO (1)		A ORGANIZAÇÃO (2)		
SÃO REALIZADAS DE FORMA EFICIENTE ?				
SIM	NÃO	SIM	NÃO	ELIMINAR (3)
CONTROLAR (4)	MELHORAR (4)	CONTROLAR (4)	MELHORAR (4)	



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA

2. Identificar os geradores de custos

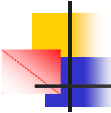
- Ao nível de cada uma das actividade identificar o factor (ou factores) que poderão estar na origem do nível de consumo de recursos. (p.ex. nº de facturas; nº de itens de produto; nº de clientes; nº de documentos, etc.);
- Seleccionar o gerador de custo que servirá para apurar a produtividade da actividade e, em função do qual, se irá apurar o respectivo custo unitário. (p. ex. o custo de cada documento; ou de cada factura, ou de cada cliente; etc.);
- Criar condições para o registo do nº de ocorrências em cada gerador de custo, por forma a possibilitar o cálculo do custo unitário (nº de facturas, nº de clientes, etc.)



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES **METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA**

3. Definir centros de actividade

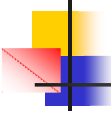
- Elaborar um plano de contas das actividades;
- Difundir o plano em toda a organização;
- Criar um manual de “gestão das actividades”, por forma a que todos se integrem no sistema e se revejam nas informações que são proporcionadas;
- Levar as pessoas a classificar as suas próprias operações nos respectivos centros de actividade;
- Codificar, de forma simples, clara e objectiva os centros de actividade;
- Articular os centros de actividade com outros segmentos de análise que pretendam ser utilizados.



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES **METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA**

4. Afectar os recursos às actividades

- Conhecer os recursos da empresa, as suas unidades físicas de utilização (tempos, volumes ou ambos) e os custos unitários da sua unidade física;
- Determinar os níveis de utilização dos recursos por actividade;
- Implementar mecanismos de registo da afectação dos recursos às actividades e apuramento do respectivo custo;
- Reconhecer a flexibilidade dos recursos, pelo que podem ser afectos a mais de uma actividade;
- Apurar, em separado e sem afectar qualquer actividade, o custo dos recursos que, em certos períodos não estejam afectos a nenhuma actividade (sub-utilização, avaria, absentismo).



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA

5. Apurar custos unitários das actividades

- Conhecidos os custos de cada actividade (fase 4);
- Identificados os níveis de realização de cada actividade, isto é, o seu nº de ocorrências (nº de facturas, nº de visitas, nº de propostas, nº de encomendas, etc.);
- É possível apurar o custo unitário (médio) de cada actividade, dividindo o primeiro pelo segundo;
- Trata-se de um indicador que, acompanhado ao longo do tempo nos poderá informar sobre melhorias no processo (entendidas estas como a redução do custo em “fazer as coisas”);
- Haverá condições para atribuir o custo das actividades ao seu verdadeiro utilizador.



CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES

METODOLOGIA NA APLICAÇÃO DO CBA

6. Atribuir os custos das actividades

- Conhecidos os utilizadores de cada actividade e respectivos níveis de consumo, é possível atribuir-lhes o custo;
- Tratando-se duma relação causa-efeito, só se devem atribuir os custos aos segmentos que utilizem objectivamente actividades;
- Trata-se duma perspectiva multidimensional da informação:

Áreas da empresa	“Utilizadores das actividades;
Operações (produção)	Produto/Serviço
Comercial (distribuição)	Cliente/Mercado/C.Dist.
Aprovisionamentos	Materiais/artigos
Suporte (administração)	Empresa/processos
- Em última análise, o “utilizador” das actividades é o negócio da empresa, pelo que poderá não haver necessidade de atribuição.