

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**ABC EM COMPANHIAS DE SEGUROS**

PAULO SERGIO PEDRO

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

## **ABC EM COMPANHIAS DE SEGUROS**

PAULO SERGIO PEDRO

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia com Ênfase em Controladoria – Modalidade Profissionalizante.

Porto Alegre

2006

# ABC EM COMPANHIAS DE SEGUROS

PAULO SERGIO PEDRO

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia com Ênfase em Controladoria – Modalidade Profissionalizante.

Aprovada em: Porto Alegre, 18 de setembro de 2006.

---

Prof. Dr. José Luiz dos Santos  
UNIFIN

---

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner  
UFRGS

---

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer as pessoas abaixo que de certa forma contribuíram e se envolveram para a realização desta obra e conclusão do meu mestrado.

Em primeiro lugar, ao Dr. Paulo Schmidt, pelos conhecimentos transmitidos no decorrer desta caminhada e pela sua dedicação na competente orientação deste trabalho.

À Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administrativas, na figura do Magnífico Diretor Dr. Sólton Flores Sant'ana pelo incentivo à conclusão do mestrado.

Aos colegas e amigos Artur Anhaia, Artemino Rosin, Cassius Otharan, Renato Silva, Neusa Piacentini e Sérgio Rangel Guimarães, pelo apoio e incentivo no decorrer do trabalho.

Finalmente dedico o esforço desses dois anos de estudo e dedicação à minha esposa, Denise Elaine e meus filhos, Débora Beatriz, André Luis e Simone Luisa.

## RESUMO

Frente às profundas transformações que vêm ocorrendo no mercado segurador brasileiro formando um ambiente competitivo, a estrutura das Companhias de Seguros vem sofrendo alterações que demandam novas formas de gerenciamento. Na gestão de custos, há diversos métodos dentre os quais o Custeio Baseado em Atividades – ABC. Este sistema de custeio não apenas mensura custos, mas também contribui para a geração de informações que propiciam a gestão de custos e o aperfeiçoamento dos processos empresariais, bem como subsidia decisões estratégicas e operacionais. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é propor um estudo de como utilizar o Custeio Baseado em Atividades na apuração dos Custos das Companhias de Seguros. O trabalho, também, define e apresenta as principais características do setor de seguros, destacando a sua importância para a economia do País e apresenta uma proposta de metodologia de implementação do Custeio por Atividades (ABC), para empresa de Seguros, descrevendo-se os passos necessários para a sua implementação. Dispõe-se, ainda, a auxiliar, através das observações e conclusões, Seguradoras que estejam implantando, ou que pretendam implantar, este sistema de custos.

Palavras-Chaves: Custos. Custeio ABC. Seguros.

## **ABSTRACT**

Front of the deep transformations that come occurring in the Brazilian insurer market forming a competitive environment, the structure of the Insurance Companies comes suffering alterations that demands new forms of management. In the costs management there are diverse methods amongst which the Activity-based cost – ABC . This costing system not only measure costs, but also contributes for the generation of information that propitiate the costs management and the perfecting of enterprise processes, as well as it subsidizes strategical and operational decisions. In this context, the objective of this work is to consider a study of how to use the Activity-based cost in the verification Costs of the Insurance Companies. The work also defines and presents the main characteristics of the sector of insurances, detaching its importance for economy of the Country and presents a proposal of methodology for implementation of Activity-based cost (ABC) to insurance company, describing the necessary steps for its implementation. It is made use, to assist it, through the comments and conclusions, Insurance Companies that are implanting or intend to implant this system of costs.

Key words: Costs. Costing. Insurance.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 2: Categorias e direcionadores de custos das atividades.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 3: Amostra do Inventário de Atividades.....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 4: Levantamento dos Direcionadores de Atividades.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 5: Exemplos de Objetos de Custo.....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 6: Principais tipos de processos.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 7: Características das Empresas de Serviços e suas Interfaces com o Sistema de Gestão de Custos.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 8: Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>84</b>
<b>Quadro 9: Modelo de Atividades Executadas.....</b>	<b>99</b>
<b>Quadro 10: Recursos Consumidos.....</b>	<b>100</b>
<b>Quadro 11: Classificação dos Custos.....</b>	<b>101</b>
<b>Quadro 12: Modelo para Associação dos Recursos Consumidos aos seus respectivos Direcionadores.....</b>	<b>102</b>
<b>Quadro 13: Modelo para cálculo dos custos das atividades (Identificação dos custos indiretos com as atividades).....</b>	<b>102</b>
<b>Quadro 14: Modelo para Associação das Atividades aos seus respectivos Direcionadores.....</b>	<b>103</b>
<b>Quadro 15: Modelo para cálculo dos custos dos Produtos.....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Participação do PIB.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 2: Mercado Brasileiro de Seguros.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 3: Ativos Garantidores das Provisões Técnicas.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 4: Corretores Recadastrados em 2005.....</b>	<b>24</b>



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Fluxo do sistema de gestão econômica por atividade.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2: Principais Grupos Comparativo/Prêmio Direto.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3: A estrutura fixa, a produção e os custos na visão do custeio Variável.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4: Visão conceitual resumida do custo ABC.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5: Gestão Estratégica de custos.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6: Prêmio Final.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7: Demanda lógica por recursos em uma empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 8: Esquema Básico do ABC.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 9: Organograma geral de uma Seguradora.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 10: Atividades das empresas seguradas.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 11: Modelo de custeio baseado no ABC para Empresas de Seguros.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 12: Sistema de Custo proposto para apurar Custos de uma Seguradora.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 13: Modelo do ciclo econômico de uma empresa seguradora.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 14: Modelo de Ciclo de Sinistro de uma empresa seguradora.....</b>	<b>98</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definição do Problema.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos da Dissertação.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Delimitação do Trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 A Indústria de Seguros.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Gestão Estratégica de Custos.....</b>	<b>46</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1 Método Científico.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>83</b>
<b>4 SISTEMÁTICA PARA A IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES PARA APURAÇÃO DOS CUSTOS DE UMA SEGURADORA.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1 Sociedade Seguradora.....</b>	<b>85</b>
<b>4.2 Passos para a Implantação do Método de Custeio ABC.....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 Proposta de um Sistema de Custo para apuração de Custos de uma Seguradora, baseado no ABC.....</b>	<b>92</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>107</b>
<b>5.2 Recomendações.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado segurador brasileiro vem sofrendo profundas transformações dentre as quais, de acordo com Fassbender (1997), destacam-se a liberação das tarifas, a regulamentação da atividade seguradora no Mercosul, o aumento significativo do faturamento do setor, a expectativa quanto à maior facilidade de entrada de capital estrangeiro, a discussão quanto à manutenção do monopólio de IRB, dentre outros.

Neste cenário, a concorrência no mercado está se tornando cada vez mais competitiva, onde uma das grandes preocupações das empresas do setor é a eficiência no controle de seus custos.

As empresas também estão se tornando competitivas pelas modificações no meio ambiente empresarial em nível mundial, exigindo uma nova organização, com adesão a conceitos que tornem o processo produtivo mais voltado ao cliente e possibilitem atingir melhores níveis de produtividade e uma redução de custos cada vez maior, visando se tornarem mais aptas para enfrentar seus concorrentes.

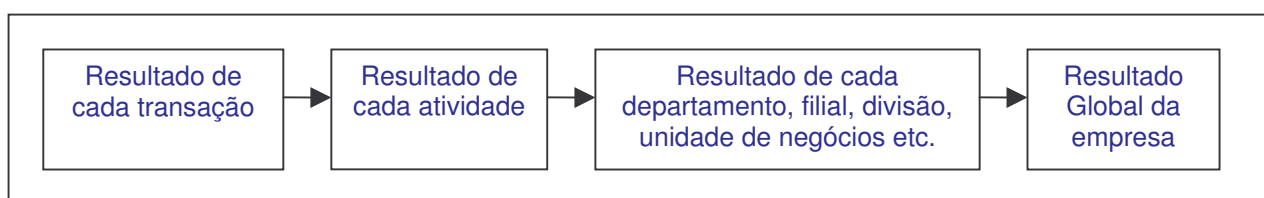
O conceito de competitividade é passível de ser aplicado a países, setores, empresas ou até mesmo a produtos.

Nakagawa, assim define competitividade:

A competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. (2001, p. 17).

O estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. O conceito básico de estratégia está relacionado em revelar as ligações da realização de atividade específica e a demanda que tais atividades fazem dos recursos da organização.

Segundo Padoveze (2004, p. 267) “O resultado da empresa será o somatório do resultado de cada atividade. Dessa forma, o melhor resultado de cada atividade conduzirá ao melhor resultado da empresa e à máxima eficácia empresarial.” Na visão do autor as atividades são responsáveis pelo evento econômico e estes são operacionalizados pelas transações. Segundo ele a eficácia e o maior resultado de cada transação redundarão na maior eficácia de toda empresa, como pode ser visto no fluxo abaixo (Figura 1).



**Figura 1: Fluxo do sistema de gestão econômica por atividade.**

Fonte: PADOVEZE, 2004, p. 267.

Para Brimson (1996, p. 39) “As informações de custos por atividades fornecem uma visão clara de como a combinação de diversos produtos, serviços e atividades de uma empresa contribuem ao final para o resultado.”

Assim, a empresa deve direcionar seus esforços em busca de maior produtividade, elevando seu nível de qualidade e reduzindo custos, para, assim, sobreviver em ambientes de alta competitividade, procurando definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Segundo Cooper e Kaplan (1991, p. 2), “Os gerentes terão de se abster de alocar todas as despesas a unidades individuais e, em lugar disso, separar as despesas e associá-las ao nível de atividades que consome os recursos”.

De acordo Shank e Govindarajan (1997, p. 4), “A análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas.”

Segundo Martins:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre pois, devido a alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam. (2003, p. 22).

Entre as possibilidades que a empresa pode utilizar para se manter competitiva mercadologicamente está o gerenciamento de custos por meio de análise da cadeia de valores, de seu posicionamento estratégico e do estudo dos direcionadores de custos. (WERNKE, 2004).

Shank e Govindarajan (1997, p. 13) concordam, pois, segundo eles,

O surgimento da gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas subjacentes, cada um retirado da literatura sobre gestão estratégica:

1. Análise da cadeia de valor;
2. Análise de posicionamento estratégico;
3. Análise de direcionadores de custos.

Utilizando a cadeia de valor e informações a respeito de custos de atividades, companhias podem identificar vantagens estratégicas no mercado em que atuam. Por exemplo, se uma companhia puder eliminar atividades que não adicionam valor, poderá reduzir custos sem reduzir o valor dos produtos para o cliente. Reduzindo custos, a companhia pode reduzir o preço que cobra dos clientes, passando a ter uma vantagem de custos sobre seus concorrentes. Ou então pode utilizar os recursos economizados pela eliminação de atividades que não adicionam valor para prestar melhor serviço ao cliente. (MAHER, 2001).

De acordo com Kaplan e Cooper (2000, p. 93-94, 100), atualmente, o sistema ABC desenha um mapa que pode incluir de despesas relativas a recursos a atividades, usando geradores de custos de recursos. Na opinião dos autores a classificação de despesas relativas aos recursos com base nas atividades executadas representa uma mudança de 90 graus na forma de abordar as despesas. Um modelo ABC adequadamente construído oferece respostas as seguintes perguntas:

1. Que atividades estão sendo executadas pelos recursos organizacionais?
2. Quanto custa executar atividades organizacionais e processos de negócios?
3. Por que a organização precisa executar atividades e processos de negócios?
4. Quanto de cada atividade é necessário para os produtos, serviços e clientes da organização?

As principais despesas operacionais das Companhias de Seguros são: indenizações de sinistros, despesas de comercialização e despesas administrativas. Dessas três a despesa administrativa é a única que não é apropriada por ramo de seguro.

As despesas administrativas estão entre os maiores dispêndios em uma Companhia de Seguros e são representados, entre outros, pelos gastos com pessoal, serviços de terceiros, publicidade e propaganda, localização e funcionamento, etc. Como grande parte destas despesas é de complexa identificação e alocação aos produtos gera uma necessidade específica do tratamento de custeio pelos seguradores.

Diante do acirramento da competição as empresas de seguros precisam dispor de um sistema de cálculo e de gestão de custos confiável e compatível com essa nova realidade, pois os sistemas tradicionais de custeio revelam-se cada vez mais inadequados como instrumentos de cálculos dos custos de produtos e, conseqüentemente, como ferramenta de apoio à tomada de decisão para esse novo ambiente de negócios.

Este trabalho busca propor um estudo de como utilizar o Custeio Baseado em Atividade (ABC) na apuração dos custos das empresas de seguros, objetivando auxiliar as empresas na obtenção de maior transparência na análise de suas despesas administrativas, permitindo ganho de confiabilidade e agilidade nas tomadas de decisão.

## **1.1 Definição do Problema**

Sabe-se que a principal função da Seguradora é Gerir o fundo de Seguro. Entretanto, não se pode esquecer que, num mercado cada vez mais globalizado, a concorrência passa a ter escala mundial e favorece a oferta de bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos.

Melhorar a eficiência e otimizar a estrutura da empresa, voltando-a para eficácia, tornaram-se metas comuns no atual ambiente de negócios securitários e, nesta visão, as informações de custos passaram a ser cada vez mais importantes.

Os sistemas de custos tradicionais já não são tão eficazes para a tomada de decisão, pois apresentam informações estáticas, voltadas mais a análises financeiras do que para decisões estratégicas da empresa.

Neste sentido, o sistema de custeio por atividades conhecido por ABC, surgiu para fornecer informações mais precisas e permite um controle mais efetivo dos gastos e os custos indiretos não são tratados mais por produtos e sim por atividade.

De acordo com Cogan (2002, p. 65), O ABC se aplica perfeitamente aos setores de serviços e hoje muitas empresas das áreas bancárias, de seguros, hospitais, financeiras em geral, etc. aplicam essa metodologia. Segundo ele a competitividade também exige que essas empresas conheçam seus custos com boa precisão.

Diante deste contexto, formulou-se o seguinte questionamento para ser respondido por meio desta pesquisa: quais os passos que devem compor uma metodologia de implementação do Custeio Baseado em Atividades (ABC), em uma Companhia de Seguros, considerando suas limitações e características?

## **1.2 Objetivos da Dissertação**

Neste tópico são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Geral

A missão identificada para o desenvolvimento desse trabalho é: propor um estudo de como utilizar o Custeio Baseado em Atividades (ABC) na apuração dos custos das empresas de seguros.

### 1.2.2 Específicos

Além do objetivo principal, o trabalho se propõe a alcançar os objetivos específicos abaixo relacionados:

- a) Identificar a importância do papel desempenhado pelas Empresas de Seguros dentro do atual contexto econômico;
- b) Conhecer os principais grupos de contas da demonstração do resultado do exercício de uma seguradora
- c) Apresentar a conceituação do Sistema de Custeio Baseado em Atividades – ABC e como pode ser implementado no segmento de Seguradoras.

## 1.3 Delimitação do Trabalho

Esta pesquisa limitou-se a uma revisão teórica dos “conceitos básicos” sobre o custeio baseado em atividades, trazendo algumas considerações sobre a importância do papel desempenhado pelas Empresas de Seguros dentro do atual contexto econômico, propondo estudo de como utilizar o sistema de custeio ABC na apuração dos custos das Seguradoras.

De acordo com os objetivos propostos, o presente trabalho limita-se a abordar as questões que envolvem a gestão de custos dentro do ambiente de negócios das Companhias Seguradoras.

O trabalho de pesquisa estará, portanto, focado na discussão das ferramentas de custos existentes, em especial o ABC, e sua utilização como instrumento indispensável



de apoio à decisão para o mercado segurador sem qualquer pretensão de esgotar o assunto ou apresentar conclusões inéditas.

O objetivo deste trabalho não é fazer uma análise do sucesso da utilização do ABC na indústria de seguros ou tampouco desenvolver uma estratégia de ação para que essas organizações sejam mais competitivas, mas propor resposta para a questão de como implantar a nova metodologia, realçando o aperfeiçoamento do sistema de custeio das seguradoras.

#### **1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa**

A importância da pesquisa se dá tanto em nível empresarial como no acadêmico. No nível empresarial porque propõe um Sistema de Custeamento Baseado em Atividades (Activity Based Costing) para Empresas de Seguros.

Sabe-se que, em velocidade idêntica aquela que vem determinando o ritmo da vida contemporânea e onde não se medem esforços na busca de diferentes formas de segurança e estabilidade, o mercado de seguros passou por transformação radical nos últimos anos no Brasil.

Um dos grandes desafios está na criação de uma relação mútua de lealdade entre segurado, corretor e seguradora, gerada por clareza, informação, serviço de qualidade e preço, num ambiente altamente competitivo. Para que isso aconteça é necessário o aprimoramento de seus instrumentos de gestão e controle que, em alguns casos, bem interpretados e aplicados permitirão a elas a obtenção de retornos superiores a média e, principalmente, vantagem competitiva nos seus respectivos ambientes de atuação.

Segundo Souza:

A globalização e o aumento de competitividade em nível mundial não é, nos dias atuais, uma característica exclusiva do setor de seguros. Buscar maior eficiência e eficácia operacional tornou-se uma questão de sobrevivência. Estima-se que pelo menos metade das seguradoras existentes no Brasil, principalmente as pequenas, desaparecerão nos próximos anos, vítimas do processo de globalização, concentração e profissionalização do mercado. (2001, p. 21).

A pesquisa, no campo acadêmico, está sendo apresentada numa forma metodológica que possibilitará o aprendizado desse tipo de Sistema de Custeamento na área de seguros, tendo em vista a atual escassez de literatura a respeito.

As Seguradoras prestam serviços importantes de utilidade pública à comunidade e são normalmente concentradoras e fontes institucionais de fundos de investimentos necessários para o desenvolvimento do país. Sendo assim, o setor de seguros ocupa um espaço estratégico para o desenvolvimento do Brasil, hoje e no futuro, e todas as ações que auxiliem o desenvolvimento desse setor devem ser consideradas.

Como a literatura a respeito do sistema de custeio ABC na área de serviços em comparação com as já existentes para a área de manufatura, ainda é escassa, justifica-se a escolha do tema em função dos seguintes aspectos:

- relevância do assunto na atualidade;
- literatura escassa a respeito do ABC na área de serviços;
- características diversas das empresas de manufatura e serviços;
- necessidade de um sistema de custos mais eficiente para empresas de seguros.

Esta pesquisa é de espécie teórica, pois tem como objetivo ampliar a discussão sobre a necessidade de um sistema de custos mais eficiente para Empresas de Seguros, a importância do assunto na atual conjuntura e as perspectivas que devem ser consideradas.

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação apresenta no seu capítulo 1 uma contextualização do tema, expondo as informações iniciais sobre a importância de se definir um modelo de controle de custeio para as seguradoras, caracterizando o Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC, destacando a sua importância como ferramenta capaz de auxiliar a gestão de empresas de seguros.

Especifica, também, a definição do problema, os objetivos, a delimitação do trabalho e a justificativa e relevância da pesquisa.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, onde demonstra-se a importância da Indústria de Seguros, as normas e os procedimentos contábeis das operações de seguros e os sistemas de custeio tradicionais mostrando suas deficiências. Destaca-se, também a importância do Custeio Baseado em Atividades (ABC) como ferramenta de gestão de custos capaz de suprir as deficiências dos sistemas de custeio tradicionais e, por fim, descrever a mecânica, os conceitos e terminologias do sistema de custeio ABC.

No capítulo 3 apresenta-se o método de pesquisa utilizado, e no capítulo 4 descreve-se a metodologia proposta para a implantação do Custeio por Atividades (ABC) em empresas de seguros, detalhando seus componentes e controles, levando em conta as especificidades que envolvem este tipo de empresa,

Finalmente, o capítulo 5 apresenta a conclusão do estudo e as recomendações para futuros trabalhos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem por objetivo demonstrar a importância da indústria de seguros para o desenvolvimento do Brasil, apresentar algumas peculiaridades da contabilidade de seguros, apresentar alguns conceitos e definições inerentes a custos e destacar, também, a importância do Custeio Baseados em Atividades (ABC) como ferramenta capaz de auxiliar a gestão de empresas de seguros.

### **2.1 A Indústria de Seguros**

A importância da Indústria do Seguro para o desenvolvimento do país é algo incontestável, sendo responsável pelo dinamismo de diversos segmentos da economia que os números, por si só, nem sempre revelam.

Embora as vidas das pessoas estejam marcadas individual e coletivamente pela proteção dos seguros, nem sempre elas têm consciência da sua importância. Recentemente, tivemos uma demonstração verdadeiramente exemplar do papel garantidor do seguro à manutenção e preservação dos sistemas produtivos, por ocasião do acidente que envolveu a plataforma P-36, da Petrobras. Nesse episódio, o mercado brasileiro de seguros realizou o pagamento do maior sinistro de danos físicos realizado no mundo no ramo do petróleo nos últimos anos, no valor de US\$ 490 milhões. Demonstrou, assim que, embora as tragédias humanas sejam irreparáveis no plano emocional e afetivo, podem sempre ser atenuadas ou prevenidas do ponto de vista estritamente econômico. O seguro, ao reparar patrimonialmente a perda, atenua a dramaticidade conseqüente aos desastres que, no referido sinistro, poderiam ter sido ainda mais sofridas para o Brasil. (CAMPOS, 2005).

Ao fazer a partilha do risco entre muitos, democratizando a possibilidade de proteção, o seguro cumpre relevante função social.

O seguro possibilita que o sinistro seja suportado de uma forma mais confortável, não só pelo contratante, mas para todo o grupo que o cerca.

Se uma empresa sofre um incêndio e é obrigada a fechar as portas e demitir funcionários sem indenização, poderá haver o comprometimento de toda uma rede de relacionamentos com ela, desde empresas fornecedoras, compradores, clientes e ex-funcionários.

O seguro é uma garantia para interesses individuais, mas também converge para o interesse coletivo. A perda de um patrimônio empobrece o conjunto da sociedade.

O seguro não só garante riquezas expostas aos riscos, como também cria riquezas através do investimento que faz de suas provisões técnicas nos setores público e privado, transformando-as em mais serviços e mais empregos para a coletividade.

Sabe-se que a economia de um país é forte quando o seu mercado de seguros está crescendo de forma sólida e progressiva. Uma economia em expansão necessita de poupança interna para financiar seu próprio crescimento. As reservas – capital e ativos fixos – da indústria de seguros são direcionadas para investimentos que gerem retornos para garantir o cumprimento das obrigações com seus segurados.

As empresas do mercado segurador são investidoras institucionais e o seu crescimento tem efeitos de relevante interesse coletivo: gera mais emprego e mais renda; gera mais receita tributária para o Estado; aumenta a poupança do setor privado e, neste, o volume de investimentos produtivos; em suma, contribui para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Quanto maior a atuação e eficiência do Sistema de Seguros e de Previdência em um país, maior a capacidade de investimento interno e também elevado grau de justiça social. A função social do seguro é colaborar decisivamente para o crescimento e a estabilização da economia, garantindo fluxo permanente e volumoso de capitais para desenvolvimento.

Quanto maior a expansão do mercado segurador maior será a capacidade do país em investir em seu desenvolvimento. Em uma economia estabilizada a população investe mais na proteção de sua saúde, patrimônio e na prevenção de seu futuro. Este é um círculo perfeito de auto-fortalecimento econômico, com resultados positivos para toda a sociedade.

O papel do seguro, em seu conceito mais amplo, é dar às pessoas tranqüilidade para sonhar, ousar e realizar com a convicção de que os riscos de viver e trabalhar têm a proteção de uma Seguradora. E o sistema produtivo encontra no seguro um instrumento de tranqüilidade que protege contra a imprevisibilidade do risco futuro, a mais palpável de todas as certezas que motivam o empresariado a manter seus investimentos em fábricas, instalações, veículos e equipamentos.

Nesse cenário, os indicadores do mercado segurador brasileiro são significativos porque sinalizam o comportamento da economia do país. Esse mercado vem registrando acentuada expansão nos últimos anos. Indiscutivelmente, dentre os setores da atividade produtiva, o mercado segurador é um dos mais importantes. Trata-se de segmento econômico de porte, responsável pela movimentação de 3,39% do Produto Interno Bruto, PIB, no ano de 2004. Essa relação Prêmio/PIB cresceu bastante entre o período de 1995 a 2004 (Tabela 1).

**Tabela 1: Participação do PIB**

<b>Participação no PIB (Valores em R\$ Mil)</b>			
<b>ANO</b>	<b>PRÊMIO TOTAL (R\$ Milhões)</b>	<b>Part. PIB(%)</b>	<b>PIB (R\$ Milhões)</b>
1995	16.320	2,53%	646.192
1996	22.355	2,87%	778.887
1997	25.028	2,87%	870.743
1998	26.181	2,86%	914.188
1999	28.275	2,90%	973.846
2000	32.763	2,98%	1.101.255
2001	37.656	3,14%	1.198.736
2002	42.514	3,16%	1.346.028
2003	51.161	3,29%	1.556.182
2004	59.824	3,39%	1.766.621

Fonte: FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS E DE CAPITALIZAÇÃO – FENASEG, 2006.

#### Segundo Souza:

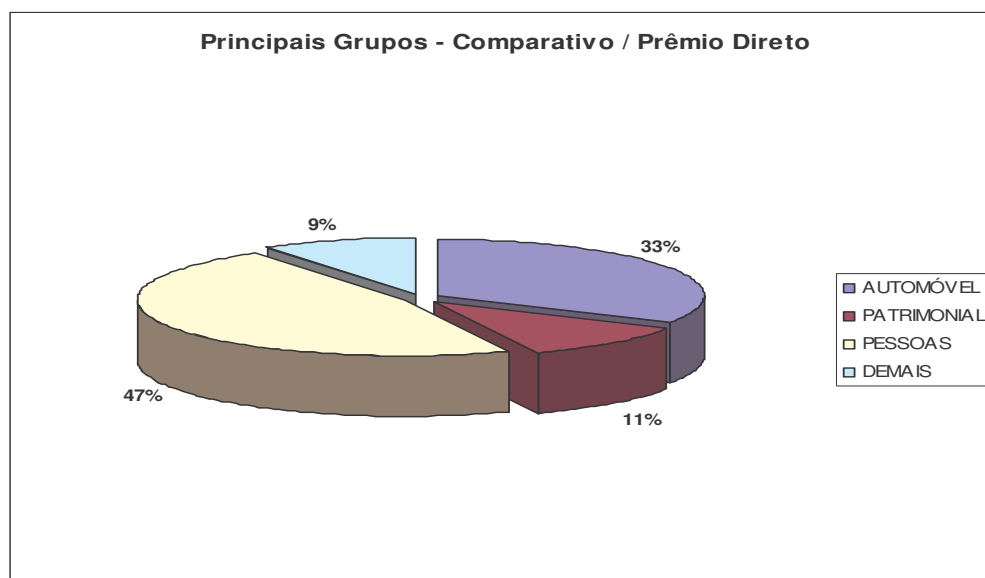
A participação do seguro no PIB é um dado importante não só para o setor como para a própria economia do país. Isto porque, além de gerar empregos, dar segurança e garantir renda, bens e propriedades, as reservas técnicas – os recursos que as seguradoras acumulam para garantir o pagamento de indenizações aos segurados – são reinvestidos no mercado. Assim, este dinheiro volta para a economia, gerando um efeito multiplicador que dinamiza a produção do país. (2001, p. 15).

Em 2005, as seguradoras arrecadaram R\$ 42,5 bilhões em prêmios, sendo representado em 47% por seguros de pessoas e 33% automóvel. O valor das indenizações no mesmo período atingiu a cifra de R\$ 15,6 bilhões (Tabela 2 e Figura 2).

**Tabela 2: Mercado Brasileiro de Seguros**

Mercado Brasileiro de Seguros		Dezembro de 2005	
Consolidado		Valores em R\$ mil	
Empresas	Prêmio Direto	Sinistro Direto	
BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.	6.636.947	646.725	
UNIBANCO AIG SEGUROS S/A	3.123.123	941.970	
ITAÚ VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.	3.060.906	98.460	
BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	2.650.217	1.615.609	
PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS	2.355.589	1.389.624	
ITAÚ SEGUROS S/A	2.204.822	1.122.988	
SUL AMÉRICA CIA NACIONAL DE SEGUROS	1.869.695	1.236.502	
TOKIO MARINE SEGURADORA S/A (EM APROVAÇÃO) [ANTIGA REAL SEGUROS S/A]	1.238.558	767.030	
COMPANHIA DE SEGUROS ALIANÇA DO BRASIL	1.173.074	456.903	
MAPFRE VERA CRUZ SEGURADORA S/A	1.142.985	710.536	
DEMAIS	17.110.815	6.646.414	
<b>Total Geral</b>	<b>42.566.731</b>	<b>15.632.761</b>	

Fonte: SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP, 2006.



**Figura 2: Principais Grupos Comparativo/Prêmio Direto.**

Fonte: SUSEP, 2006.

Diferente do mercado financeiro, que aplica a prazo curto, o setor de seguros gera recursos de longo prazo (provisão de fundos). Participando, também, fortemente do movimento das Bolsas de Valores.

Além disso, o mercado segurador é dos segmentos da economia brasileira que mais contribuem para a formação de poupança interna de longo prazo, através da constituição de reservas técnicas, que em 2005 ascenderam a quase R\$ 45 Bilhões (Tabela 3).

**Tabela 3: Ativos Garantidores das Provisões Técnicas<sup>(1)</sup>**

Ativos Garantidores	Provisões Técnicas	%
Renda Fixa	31.801.201	70,45
Renda Variável	861.646	1,92
Imóveis	146.272	0,33
Títulos Públicos	12.137.964	27,00
Total	44.947.083	100,00

Fonte: SUSEP, 2006.

<sup>(1)</sup> Dezembro de 2005; em R\$ Mil.

De acordo com informações da SUSEP, operam no Brasil (base maio de 2006) 166 Companhias Seguradoras e, aproximadamente, 59.194 corretores Ativos (33.902 Pessoas Físicas e 25.292 Pessoas Jurídicas), devidamente habilitados e registrados, conforme recadastramento efetuado em 2005 – Tabela 4. Estes números são variáveis em função da entrada de novos corretores no mercado, através dos exames e cursos de habilitação promovidos pela FUNENSEG; e, também, pelas fusões e aquisições de seguradoras que vêm ocorrendo no Brasil.

**Tabela 4: Corretores Recadastrados em 2005**

PESSOA FÍSICA			PESSOA JURÍDICA			TOTAL
VIDA	TODOS OS RAMOS	TOTAL	VIDA	TODOS OS RAMOS	TOTAL	
12.884	21.018	33.902	8.674	16.618	25.292	59.194

Fonte: FEDERAÇÃO NACIONAL DOS CORRETORES DE SEGUROS PRIVADOS... – FENACOR, 2006.



O tamanho do mercado segurador é medido em função dos prêmios de seguros arrecadados, e de todos os índices de desempenho que se referem a estes prêmios, extraídos de seus balanços que são publicados semestralmente, devidamente auditados por Auditoria externa independente.

Diante de números como esses, evidencia-se que a apólice de seguros, ao liberar os agentes produtivos dos riscos que lhe são inerentes, e ao garantir a eventual reposição de bens, indenizações e benefícios em face dos infortúnios, mostra sua verdadeira essência e sua melhor justificação econômica.

Além disso, a indústria do seguro poderá se expandir mais ainda em função da flexibilização do monopólio do resseguro no Brasil. E aposta em sua boa performance reforçada pelo lançamento de novos produtos, já que o mercado se segmenta para atender demandas e necessidades de uma sociedade que com maior poder aquisitivo busca melhoria de sua qualidade de vida.

As seguradoras atualmente tem a liberdade de desenhar e tarifar seus produtos, respeitando o equilíbrio atuarial, os limites de manutenção da competitividade e as estratégias de mercado.

Essa competitividade e o foco na qualidade do serviço prestado deve ser a tônica de qualquer Seguradora que queira se destacar no mercado e, para isso, é necessário desenvolver mecanismos de controle e adotar uma filosofia de gestão que permita o desempenho desejado.

### 2.1.1 Contabilidade de Seguros

Segundo Pereira et al (2005, p. 4) “A linguagem falada ou escrita no mundo dos negócios, além das terminologias jurídicas, econômica, administrativa e técnica de cada setor da economia, utiliza a terminologia contábil para prestar contas e explicar o andamento dos negócios.” Assim, para entender a linguagem dos negócios, é necessário aprender contabilidade. Mas essa não é a única razão. Outra, e talvez a mais importante, é a mensuração das alternativas de decisão que as pessoas têm de tomar no dia a dia. Para tanto é necessário conhecer os conceitos, os princípios, os

métodos e as técnicas que a contabilidade oferece para ajudar os tomadores de decisão a se orientarem para as melhores decisões diante de várias alternativas.

A lei das Sociedades por Ações, editada em 1976, além de estabelecer normas contábeis, possibilitou a separação da contabilidade para fins societários e fiscais.

As principais peças das Demonstrações Contábeis de uma empresa são: Balanço Patrimonial que é constituído de Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido, Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL, entre outras. No caso das Companhias Seguradoras não é diferente, porém existem algumas particularidades próprias da atividade de seguros, tais como: formação de provisões técnicas, distribuição de riscos e diferimento das receitas, despesas e valores a receber e a pagar durante o período de vigência do risco estipulado no contrato de seguro.

O mercado segurador brasileiro encontra-se estruturado com base no Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, Resoluções do CNSP e Circulares da SUSEP. Esse conjunto de regulamentações legais criou uma série de normas e procedimentos para o acompanhamento e controle das operações de seguros no Brasil. Dentre estas regulamentações está o **Plano de Contas Padronizado** para as companhias de seguros (Resolução CNSP nº 86, de 19 de agosto de 2002 e alterações posteriores) que dispõe sobre as Normas Contábeis a serem observadas pelas sociedades seguradoras, resseguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar, e dá outras providências.

Segundo Silva (2005, p. 72), “Um dos objetivos principais desta normatização é uniformizar os registros contábeis para facilitar os procedimentos de acompanhamento e fiscalização do mercado segurador pela SUSEP, bem como a divulgação dos dados estatísticos de desempenho do mercado.”

Conforme Costa (2005, p. 47), “A contabilidade de seguros é padronizada, facilitando a preparação de relatórios e estatísticas por parte da SUSEP e/ou dos diversos usuários da Contabilidade.”

De acordo com a Resolução CNSP n.º 86/2002, a escrituração deve obedecer às normas editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e deve ser

obedecido o regime de competência para as receitas e as despesas, sendo que as receitas de prêmios devem ser reconhecidas no momento da emissão e diferidas pelo prazo de vigência das apólices pro rata die.

A escrituração contábil das seguradoras é centralizada na sede da empresa ou, no caso de sociedade estrangeira, em sua representação geral no Brasil.

Da mesma forma as Demonstrações Contábeis das seguradoras são padronizadas visando expressar com fidedignidade, transparência e baseados em critérios contábeis idênticos, a situação econômico-financeiras destas instituições.

Como o presente trabalho tem como objetivo discutir questões relacionadas à apuração de custos é importante conhecer a Demonstração de Resultado de uma Seguradora e os principais grupos de contas deste relatório contábil, tais como: prêmios emitidos, prêmios de cosseguros cedidos, prêmios de resseguros cedidos, prêmio retido, despesas de comercialização, despesas administrativas, etc. O Quadro 1 mostra a estrutura da Demonstração de Resultado do Exercício, de acordo com a Resolução CNSP 86/2002. Como se pode observar, algumas contas que compõe a demonstração do resultado são muito específicas e torna-se necessário uma breve exposição dos principais termos, a começar pelo entendimento, muitas vezes errados, sobre a palavra prêmio.

Para Souza (2001, p. 25), “Prêmio nada mais é que o preço ou custo do seguro especificado no contrato, ou seja, a soma em dinheiro paga pelo segurado para que a seguradora assuma a responsabilidade por um determinado risco.” O prêmio resulta da aplicação de uma porcentagem à importância segurada. Por fim cabe lembrar que a falta de pagamento do prêmio desobriga a seguradora de indenizar o segurado ou o seu beneficiário em caso de sinistro. A conta **Prêmios de Seguros** constitui-se na principal receita de uma seguradora. Nesta conta são contabilizadas as receitas com os prêmios emitidos pela seguradora e o fato gerador da receita é a vigência do risco. Os **Prêmios Retidos**, conforme Costa (2005, p. 57), “São os prêmios emitidos pelas seguradoras excluídos os valores cedidos a título de resseguro, cosseguros e consórcios e fundos, além das exclusões dos prêmios cancelados, dos prêmios restituídos e dos descontos concedidos.” Na verdade os prêmios retidos representam os valores dos prêmios que efetivamente ficam em poder das seguradoras.

## Quadro 1: Demonstração do Resultado do Exercício.

### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

**PRÊMIOS RETIDOS**  
**PRÊMIOS DE SEGUROS**  
 PRÊMIOS DIRETOS  
 PRÊMIOS DE CO-SEGUROS ACEITOS  
 PRÊMIOS DE CO-SEGUROS CEDIDOS  
 PRÊMIOS ESTIMADOS  
**PRÊMIOS CEDIDOS EM RESSEGUROS**  
**PRÊMIOS DE RETROCESSÕES**  
**PRÊMIOS CEDIDOS A CONSÓRCIOS E FUNDOS**  
**RESGATES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL/VGBL**  
**VARIAÇÃO DAS PROVISÕES TÉCNICAS**  
**PRÊMIOS GANHOS**  
**SINISTROS RETIDOS**  
 SINISTROS DIRETOS  
 SINISTROS DE COSSEGURO ACEITO E RETROCESSÃO  
 SINISTROS DE CONSÓRCIOS E FUNDOS  
 SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA  
 RECUPERAÇÃO DE SINISTROS  
 SALVADOS E RESSARCIMENTOS  
 VARIAÇÃO DA PROVISÃO DE SINISTROS OCORRIDOS MAS NÃO AVISADOS  
**DESPESAS COM BENEFÍCIOS**  
 DESPESAS COM BENEFÍCIOS  
 VARIAÇÃO DA PROVISÃO DE EVENTOS OCORRIDOS MAS NÃO AVISADOS  
**DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO**  
 COMISSÕES  
 RECUPERAÇÃO DE COMISSÕES  
 OUTRAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO  
 VARIAÇÃO DAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO DIFERIDAS  
**OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS**  
 OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS  
 OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS  
**DESPESAS ADMINISTRATIVAS**  
**DESPESAS COM TRIBUTOS**  
**RESULTADO FINANCEIRO**  
 RECEITAS FINANCEIRAS  
 DESPESAS FINANCEIRAS  
**RESULTADO PATRIMONIAL**  
 RECEITAS / DESPESAS COM IMÓVEIS DE RENDA  
 AJUSTES DE INVESTIMENTOS EM CONTROLADAS E COLIGADAS  
 OUTRAS RECEITAS / DESPESAS PATRIMONIAIS  
**RESULTADO OPERACIONAL**  
**RESULTADO NÃO OPERACIONAL**  
**RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES**  
 IMPOSTO DE RENDA  
 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL  
 OUTROS  
 PARTICIPAÇÕES SOBRE O RESULTADO  
**LUCRO LÍQUIDO / PREJUÍZO**  
 QUANTIDADE DE AÇÕES  
 LUCRO LÍQUIDO / PREJUÍZO POR AÇÃO

Fonte: Circular SUSEP nº 314/2005 – Anexo V (SUSEP, 2006).

Demais contas relevante da demonstração de resultados:

#### **a) Prêmios de Cosseguros Cedidos**

De acordo com Costa (2005, p. 60), “Nesta conta são contabilizadas as despesas (reduzoras de receitas de prêmios) com os prêmios cedidos pela seguradora para suas congêneres”.

#### **b) Prêmios de Resseguros Cedidos**

Também reduzem o total de prêmios emitidos. Segundo Costa (2005, p. 60), “Nesta conta são contabilizadas as despesas com os prêmios cedidos pela seguradora para a resseguradora.”

#### **c) Variação da Provisão de Prêmios não Ganhos**

Essas contas, segundo Costa (2005, p. 61), são utilizadas como contrapartida das constituições e reversões das provisões técnicas que são contabilizadas no passivo. O saldo da conta pode resultar em número negativo ou positivo, por esse motivo é utilizado a terminologia “variações”.

#### **d) Prêmios Ganhos**

De acordo com Souza (2001, p. 102), “Representam a receita propriamente dita, sendo resultado da totalidade dos prêmios retidos, deduzindo-se a Variação da Provisão de Prêmios não Ganhos.”

Costa (2005, p. 62), “Concorda e complementa que os prêmios ganhos representam a receita da seguradora apurada no final de cada mês e que corresponde àquela competência.”

### **e) Sinistros Retidos**

Segundo Souza (2001, p. 102), “Expressam os valores das indenizações de responsabilidade da própria companhia de seguros.” Do total do valor estimado pela seguradora devem ser deduzidas as recuperações de cosseguro e resseguro, os valores recuperados de terceiros responsáveis pelo sinistro (ressarcimento), e os valores apurados com a venda de bens recuperados de sinistros (salvados).

De acordo com Costa (2005, p. 63), “Os sinistros retidos representam a maior despesa de uma seguradora.”

### **f) Despesas de Comercialização**

“Agrupam as comissões de corretagem devidas pelas vendas de seguros e são diferidas de acordo com a vigência das apólices.” (SOUZA, 2001, p. 102).

### **g) Despesas Administrativas**

De acordo com Souza (2001, p. 102), englobam todos os gastos com a estrutura administrativa de uma seguradora, incluindo preponderantemente gastos com pessoal, encargos sociais, folha de pagamento, depreciação, etc.

O grupo de despesas administrativas é formada pelos seguintes subgrupos:

#### **Grupo 35 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

Subgrupo 351 – Pessoal

Subgrupo 352 – Serviços de Terceiros

Subgrupo 353 – Localização e Funcionamento

Subgrupo 354 – Publicidade e Propaganda

Subgrupo 355 – Tributos

Subgrupo 356 – Publicações

Subgrupo 357 – Donativos e Contribuições

Subgrupo 358 – Outras Despesas Administrativas

## h) Resultado Financeiro

Reflete o resultado das operações financeiras auferidas por meio da disponibilidades aplicadas no mercado financeiro de ativos garantidores das reservas técnicas. (SOUZA, 2001, p. 102).

### 2.1.2 Sistemas de Custos Aplicáveis ao Setor de Seguros

Existe nos dias de hoje a necessidade de um adequado controle sobre os custos para as empresas que buscam garantir sua sobrevivência.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 108), “Todos os tipos de organização, inclusive as empresas de serviços, necessitam de alguma forma de contabilidade de custos, para fins de tomada de decisão gerencial e relatórios contábeis.”

Existem diversos métodos de apropriação de custos e cada um emprega critérios diferentes. Cada um desses métodos possui campos de aplicação específicos, podendo-se dizer que um não substitui o outro, mas se complementam.

Segundo Martins:

O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar. O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade. Esses relatórios não podem ser, em hipótese alguma, de qualidade melhor do que a qualidade dos dados recebidos no início do processamento. Podem é ser pior, se seu manuseio não for absolutamente correto. Mas todos os dados iniciais quase sempre dependem de pessoas, e, se estas falharem ou não colaborarem, todo o sistema acabará por falir. (2003, p. 357).

Silvestre (2002, p.11) relata que o “Crescimento do conhecimento sobre o planejamento, nestas duas últimas décadas, foi explosivo.” Afirma, também, que a necessidade da administração moderna por informações mais precisas as obriga a desenvolver novos sistemas de controle das operações e mensurações.

## Segundo Padoveze:

De um modo geral, a maior parte das informações necessárias ao custeamento dos produtos já existe, pois são informações necessárias ao desempenho das diversas atividades existentes na empresa e constam dos sistemas de informações operacionais que apóiam essas atividades. Caso, porém, alguma das informações necessárias não constem nos diversos sistemas operacionais existentes, é tarefa do responsável pela área de custos a implantação de sistemas ou subsistemas para obter essas informações que faltam, dentro, é obvio, de uma adequada relação custo-benefício. (2005, p. 95).

Hansen e Mowen (2001, p. 127), “Dizem que um bom sistema de contabilidade de custos tem que ser flexível e confiável, pois deve fornecer informações para uma série de propósitos e pode ser usado para responder a uma série de questões”.

Por fim, não se pode deixar de mencionar que o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa está diretamente associado à necessidade da administração moderna por informações mais precisas.

### 2.1.2.1 Finalidades dos Sistemas de Custos

Sabe-se que existem sistemas de custos para atender diferentes necessidades empresariais, em consonância com o tipo de atividade exercida pela empresa.

Segundo Maher (2001, p. 44), “Um dos princípios de contabilidade de custos é que necessidades diferentes muitas vezes exigem informações diferentes. A idéia de ‘tamanho único’ não se aplica em contabilidade de custos.”

Na opinião de Hansen e Mowen (2001, p. 58), “Ter informações precisas e confiáveis de custos sobre projetos diferentes é claramente crítico para uma tomada de decisão bem fundamentada.”

Nesta direção, o sistema responsável pelas informações sobre custos dos produtos ou serviços prestados tornou-se, sem dúvida, um elemento de estratégia na gestão organizacional, viabilizando informações que se constituem em subsídio básico para a tomada de decisão e para o planejamento e controle das atividades empresariais.

Crepaldi (2004, p. 25) afirma que as empresas precisam de sistema de custeio para realizar três funções principais:



- avaliar estoques e medir custos dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e clientes; e
- oferecer feedback econômico sobre a eficiência do processo a gerente e operadores.

A primeira função está relacionada à exigências externas, que via de regra são: investidores, credores, reguladores e autoridades tributárias. Os procedimentos para a geração de relatório financeiros externos são registrados por diversas regras e regulamentações externas, seguindo normas e padrões pré-estabelecidos por legisladores, órgãos governamentais etc.

Já a segunda e terceira funções surgem da necessidade dos gerentes internos de compreensão e aperfeiçoamento, dos aspectos econômicos inerentes as operações sob sua responsabilidade.

Assim, uma empresa apura seus custos para:

- a) atendimento de exigências legais quanto à apuração de resultados de suas atividades e avaliação de estoques; e
- b) conhecimento dos seus custos para a tomada correta de decisões e o exercício de controle.

Para atender às exigências legais, as empresas precisam adequar seus métodos de apuração de custos aos princípios contábeis em conformidade com normas e legislação vigentes.

Para a tomada de decisões, podem ser empregados métodos de apuração derivados daquele anterior, capaz de fornecer informações que atendam às necessidades gerenciais da empresa. Sendo, assim o sistema de apuração de custos deverá gerar informações úteis à tomada de decisão.

Crepaldi (2004, p. 25), “Comenta, também, que antigamente as empresas supriam essas três funções em um único sistema de custeio.” Hoje percebe-se que tal procedimento, em uma economia complexa, é inviável.

Atkinson et al (2000, p. 151) complementam que “Sistemas de contabilidade de custos são necessários, frequentemente, não apenas para medir os custos reais incorridos pela empresa no período passado, mas, também, para projetar ou estimar como serão os custos no futuro”.

Na realidade atual os gestores, cada vez mais, necessitam de informações tanto sobre o ambiente interno quanto ao ambiente externo à organização, a fim de identificar ameaças e oportunidades no ambiente competitivo; para que, a partir dessas informações, possam criar estratégias eficazes de posicionamento no mercado. Gerar informações diferentes para atender a finalidades diferentes deve ser o objetivo central do sistema de custos, tendo em vista que as necessidades gerenciais, além de serem inúmeras, são diferenciadas.

#### 2.1.2.2 O Sistema Tradicional de Custeamento

Cogan (1999, p.19) comenta que “A contabilidade tradicional ao esbarrar com a problemática do custeio das despesas indiretas o fez de forma simplista que é o rateio função de um fator volumétrico que melhor poderia correlacionar o comportamento das despesas indiretas com os respectivos produtos.”

Conforme Brimson (1996), os sistemas tradicionais de contabilidade de custos foram desenhados para épocas anteriores, quando a mão-de-obra direta e os materiais eram os fatores de produção predominantes, a tecnologia era estável, existia um número limitado de produtos e a valorização de estoques era o objetivo principal da contabilidade de custos.

Para Fassbender (1997, p. 18-19), os custos diretos não representam problema em qualquer sistema, pois são facilmente identificados com os consumidores de recursos e, se contabilizados conforme sua ocorrência, podem ser satisfatoriamente atribuídos. Fassbender (1997, p. 19) complementa, ainda que “As despesas indiretas constituem o problema em questão. Os sistemas tradicionais costumam atribuir as despesas indiretas aos produtos, serviços ou unidades organizacionais utilizando o custeamento por absorção ou custeamento direto.”

Nessas circunstâncias, os métodos de custeio tradicionais, especialmente, o direto e por absorção, atendem às necessidades de custeio tanto para fins de apoio à decisão, quanto para o atendimento das exigências dos usuários externos da informação contábil.

Atualmente, sabe-se que as circunstâncias atuais são outras. A mão-de-obra já não é tão predominante e os custos indiretos (overhead), tem crescido.

De acordo com Ching (1997, p. 19), “Os custos indiretos (overhead) não são mais reconhecidos como “peso morto” na empresa. Ao contrario, suas atividades devem ser gerenciadas pelos sistemas de gestão de custos.”

Conforme Nakagawa (2001, p. 32), aqueles gastos, que são considerados indiretos, tem aumentado consideravelmente, tendo em vista os investimentos na aquisição de novas tecnologias e metodologias, mudando, desta forma, o perfil de custos das empresas.

Diante dessa nova realidade, os sistemas tradicionais de custos têm-se revelado cada vez mais inadequados como ferramenta de cálculo e de gestão dos custos, por causa das limitações dos métodos de custeio nos quais se fundamentam.

Na literatura, os sistemas tradicionais de custeio recebem a categorização de VBC – Volume Based Costing, por assumirem, de forma geral, que os custos variam proporcionalmente ao volume produzido.

Nakagawa (2001, p. 36), complementa que “Nos métodos tradicionais de custeio ou VBC, assume-se como pressuposto que são os produtos que consomem os recursos necessários para fabricá-los e/ou comercializa-los.”

Os métodos de custeio são técnicas através das quais os gastos envolvidos no processo de produção são apropriados aos bens e serviços. Existem vários métodos de custeio. Segundo Ching (1997, p. 29), “Dois são os tratamentos tradicionais de custeio: o método de custeio Direto ou Variável e o método de custeio Total ou por Absorção, os quais serão brevemente abordados a seguir, com o propósito de destacar principalmente suas limitações.”

### 2.1.2.2.1 O Método de Custeio Direto ou Variável

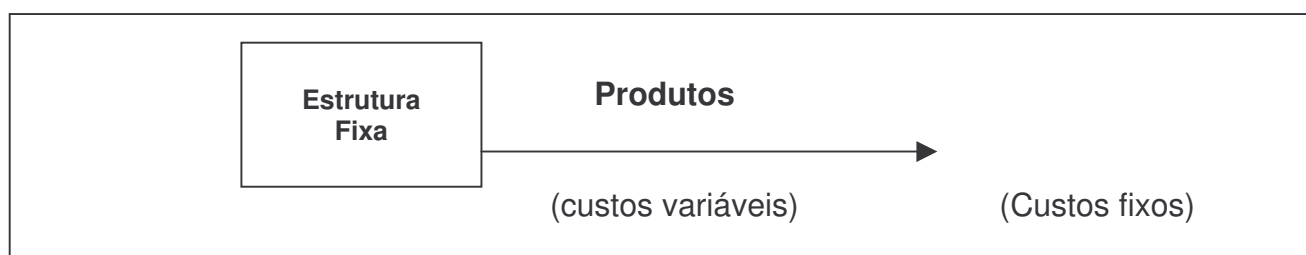
Segundo Padoveze:

Apesar de normalmente ser chamado de custeio direto, a nomenclatura correta é Custeio variável, porque esse método de custeio utiliza-se apenas dos custos e despesas que tem relação proporcional e direta com a quantidade de produtos. A nomenclatura custeio direto vem do fato de que a maioria dos custos variáveis são custos diretos, em quase todos os produtos. (2004, p. 333).

O método de custeio direto ou variável caracteriza-se, principalmente, pelo modo de classificação e de acumulação dos custos. Por este método, os custos de produção terão que ser classificados em fixos e variáveis. Os custos classificados como variáveis serão contabilizados diretamente no custo do bem ou serviço. Quanto aos custos fixos, segundo Wernke (2004, p. 29), estes ficam separados e são considerados como despesas do período.

No custeio variável os gastos fixos são tratados como despesas fixas, sendo consideradas no momento em que incorrerem, não importando se foram ou não utilizadas. Assim sendo, tais custos não devem ser incluídos no custo do produto, sendo considerados como despesas do período em questão, como mostra a Figura 3.

Conforme Bornia (2002, p. 56), “Podemos visualizar o modelo do custeio variável imaginando a empresa como se fosse uma máquina. Para essa máquina funcionar no período considerado, é necessário cobrir os custos fixos, independentemente do que for produzido [...]”.



**Figura 3: A estrutura fixa, a produção e os custos na visão do custeio Variável.**

Fonte: Bornia, 2002, p. 56.

De acordo com Beulke (2005, p. 34), “Para que haja um resultado positivo da empresa, é necessário que a soma da margem de contribuição<sup>1</sup> de todos os produtos seja maior que o custo e a despesa fixa do período.” Embora este procedimento possibilite a identificação clara da margem de contribuição de cada bem ou serviço e proporcione uma base de apoio para a tomada de decisão, tal prática não é válida sob a ótica da contabilidade fiscal.

Segundo Leone:

O custeio variável ou direto, proporciona melhores informações para planejamento e tomadas de decisão de curto prazo, mas o seu emprego, gera, ainda, muita controvérsia, principalmente no que se refere a contabilidade fiscal, pois os princípios contábeis não aceitam as demonstrações de resultados e balanços elaborados com base nesse método de custeio, ou seja os resultados do custeio variável não são aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo. Isso ocorre nas normas contábeis brasileiras e internacional. (1997, p. 41).

Segundo Crepaldi:

O sistema de custo direto ou variável é de grande utilidade para otimizar decisões e tende a ser a cada dia mais utilizado, entretanto, por não atender aos princípios fundamentais de contabilidade e, também, por não ser aceito pelas autoridades fiscais, sua utilidade fica limitada à contabilidade para efeitos de uso interno na empresa. (2004, p. 118, 119).

De acordo com Maher:

O Financial Accounting Standards Board (Fasb) e o Internal Revenue Service (IRS) não reconhecem o custeio variável como um princípio contábil geralmente aceito na avaliação de estoques, para elaboração das demonstrações financeiras externas e para cálculo do imposto de renda. (2001, p. 375).

Segundo Crepaldi:

A justificativa da não aceitação do custeio variável está relacionada com os princípios contábeis geralmente aceitos, em especial, quanto aos Princípios de Realização de receitas, de Confrontação e de Competência, os quais estabelecem que os custos associados aos produtos só possam ser reconhecidos à medida que são vendidos. Tais Princípios estabelecem também, segundo o autor, que somente quando reconhecida a receita (por ocasião da venda), delas deduzam-se todos os sacrifícios necessários para sua obtenção. (2004, p. 150).

---

<sup>1</sup> Margem de contribuição, segundo Cogan (2002, p. 25), é a diferença, para mais, entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes às unidades vendidas.

Martins (2003, p. 203), concorda, pois segundo ele, “Se uma empresa fabrica um produto hoje ela está incorrendo em custos que são necessários para a obtenção das receitas derivadas das vendas dos produtos.” Não sendo correto, portanto, apropriar todos os custos, contra as vendas de hoje, se parte dos produtos feitos só serão vendidos amanhã, dessa forma, o correto seria também ficar para amanhã a respectiva parcela dos custos, quer variáveis, quer fixos, relativos a tais produtos.

Por esta razão, os balanços apurados com base no custeio direto são inválidos para o uso externo. “[...] por contrariar a competência e a confrontação, o custeio variável não é válido para Balanços de uso externo, deixando de ser aceito tanto pela Auditoria Independente quanto pelo fisco.” (MARTINS, 2003, p. 204).

Para Garrison e Noreen (2001, p. 196), o custeio direto ignora, totalmente, o custo indireto de fabricação fixo ao calcular o custo dos produtos. Segundo os autores “No custeio variável, somente os custos de produção que variam com a produção são considerados custos do produto. Isto normalmente abrange materiais direto, mão-de-obra direta e a parte variável do custo indireto de fabricação.”

Megliorini (2001, p. 131) concorda, pois segundo ele “O método de custeio variável considera que os custos fixos não devem ser alocados aos produtos, pois esses custos independem de haver produção ou mesmo do tipo de produto que esteja sendo fabricado.”

Tendo em vista que o método de custeio variável ou direto apropriado, somente, custos variáveis, ele permite uma análise do valor (comparação entre receita unitária e custo variável unitário) que cada unidade de produto vendida proporciona à empresa. Esta análise é feita através da margem de contribuição unitária<sup>2</sup>, a qual é considerada um importante parâmetro para a tomada de decisão econômica, desde que os custos fixos sejam pouco significativos em relação aos variáveis.

Segundo Megliorini:

Uma empresa pode operar no limite de sua capacidade instalada ou abaixo dela, bem como trabalhar com outros fatores que limitam sua produção, chamados “gargalos”. Para cada caso, é necessário conhecer a margem de contribuição, por produto ou pelo fator que representa o “gargalo” da produção, a fim de maximizar o resultado. (2001, p. 141).

---

<sup>2</sup> Margem de Contribuição Unitária, segundo Padoveze (2004, p.369), é a margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras é o lucro variável unitário.

A margem de contribuição pode ser utilizada para a determinação de preços de venda, mas nem sempre é a maneira mais adequada. Segundo Martins (2003, p. 223), mesmo com o uso da margem de contribuição, nem sempre se tem a resposta adequada ao se fixar o preço de venda, já que a solução de analisar dados internos de comportamento de custos e dados externos relativos à influência dos preços nas quantidades vendidas, tem suas limitações.

Em síntese, apesar de o método de custeio variável ou direto proporcionar informações importantes para apoiar a tomada de decisão, através da margem de contribuição, sua eficácia fica comprometida nos casos em que os custos indiretos e de apoio representarem uma grande fração dos custos totais.

Megliorini (2001, p. 133), complementa também, que os “[...] custos indiretos, são alocados por meio de rateio, e as bases utilizadas são sempre fontes de controvérsias sobre sua validade ou não.”

Padoveze (2004, p. 355) resume da seguinte forma as desvantagens do custeamento direto (variável):

- a) a exclusão dos custos fixos indiretos para valoração dos estoques causa sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período;
- b) na prática, a separação de custos variáveis não é tão clara como parece, pois existem custos semivariáveis<sup>3</sup> e semifixos<sup>4</sup>, podendo o custeamento direto incorrer em problemas semelhantes de identificação dos elementos de custeio;
- c) custeamento direto é um conceito de custeamento e análise de custos para decisões de curto prazo, mas subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo, podendo trazer problemas de continuidade para a empresa.

#### 2.1.2.2.2 O Método de Custeio por Absorção

Horngren, Foster e Datar (2000, p. 211) definem custeio por absorção como “O método de custeio do estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos,

---

<sup>3</sup> Semivariáveis, segundo Wernke (2004, p. 15) são aqueles que variam e função do volume de produção ou venda, mas não exatamente nas mesmas proporções.

<sup>4</sup> Semifixos, segundo o mesmo autor são aqueles que permanecem constantes dentro de certos intervalos, alterando-se em degraus até atingir um novo patamar de atividade.

são considerados custos inventariáveis. Isto é, o estoque ‘absorve’ todos os custos de fabricação”.

Segundo Martins (2003, p. 37) Custeio por Absorção “Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.”

Para Padoveze:

A palavra absorção é utilizada há muito tempo, basicamente em função da idéia de que, após a apuração do custo unitário dos produtos e serviços com os custos diretos e variáveis, há a necessidade de que os produtos e serviços também “absorvam” os demais custos indiretos, para que se tenha uma idéia do custo unitário total, ou seja, um valor de custo unitário com todos os custos apropriados aos produtos e serviços. (2005, p. 79).

Para Crepaldi (2004, p. 88) “Consiste na apropriação de todos os custos de produção para os produtos e/ou serviços produzidos, levando em conta todas as características da Contabilidade de Custos.” Ainda, segundo ele, deve ser obedecido o princípio da realização, onde seus custos são ativados na forma de produto e só podem ser consideradas como despesas ao ocorrer a venda do produto.

Segundo Hernandez Perez Júnior, Oliveira e Costa, (2005, p. 68-69), o sistema de custeio por absorção é válido para a apresentação de demonstrações contábeis e para o pagamento do imposto de renda, pois é uma metodologia decorrente da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos e adotados pela legislação comercial e fiscal no Brasil.

Padoveze, concorda e comenta que,

O principal método de custeio por absorção é o que recebe esse mesmo nome, já que ele é matriz de outros conceitos de absorção e é o método que é aderente aos princípios fundamentais de contabilidade utilizados praticamente em todo o mundo, tanto pela legislação comercial, tanto pela legislação fiscal. (2005, p. 79).

De acordo com Wernke:

Este é o método mais tradicional de custeio e é empregado quando se deseja atribuir um valor de custos ao produto, atribuindo-lhe também uma parte dos custos indiretos. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos, de forma direta ou indireta mediante critérios de rateios. (2004, p. 20).



Maher (2001, p. 360), Concorda , pois para ele, custeio por absorção é o “sistema de contabilização de custo no qual tanto o custo fixo como os custos variáveis de produção são considerados custo do produto.”

Assim, segundo Garrison e Noreen (2001, p. 196), “No custeio por absorção, o custo de uma unidade de produto consiste em materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos fixos e variáveis.” Ou seja, é atribuído parte do custo indireto de fabricação fixo a cada unidade de produto, juntamente com os custos de fabricação variáveis.

O método de custeio por absorção caracteriza-se pela alocação de todos os custos de produção sobre o bem ou serviço custeado, independentemente da relação de tais custos com o volume de atividade da empresa. Por este método, todos os custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, incorridos no processo de produção, são apropriados aos produtos através de bases de rateio.

O custeio por absorção é assim definido porque os produtos produzidos ou fabricados e os serviços realizados absorvem todos os custos para a sua elaboração.

Crepaldi (2004, p. 88, 89), complementa que o custeio por absorção segue os seguintes passos:

- a) separação dos gastos do período em custos e despesas;
- b) classificação dos custos em diretos e indiretos;
- c) apropriação dos custos diretos aos produtos e
- d) apropriação, através de rateio, dos custos indiretos de produção.

De acordo com Leone (1997, p. 117, 119), “O método de custeio por absorção se torna inconveniente para a tomada de decisão porque trabalha intensamente com os custos indiretos, distribuindo-os através de bases duvidosas entre os departamentos e entre os produtos.” Na sua opinião o critério do custeio por absorção é um critério fiscal, pois é mais do agrado dos empresários e gerentes. Já, em relação aos rateios, entende que são procedimentos arbitrários que não representam a realidade.

Para Wernke (2004, p. 21), “A principal desvantagem do custeio por absorção consiste na utilização dos rateios para distribuir os custos entre os departamentos e/ou produtos.” De acordo com o autor o método é falho em muitas circunstâncias, como ferramenta de gestão, porque é fundamentado no rateio dos custos fixos que levam as

alocações arbitrárias e até enganosas, podendo distorcer resultados no sentido de penalizar alguns produtos e beneficiar outros.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 219), “O custeio por absorção permite uma formação indesejável de estoques, pois permite que os gerentes aumentem o lucro operacional a curto prazo aumentando a programação da produção, independentemente da demanda dos produtos.”

Para Maher (2001, p. 375), “Tratar os custos fixos como custos unitários pode ser enganoso.” Segundo o autor “Um custo fixo unitário é função tanto da quantia do custo fixo como do volume de atividade, desta forma, qualquer custo fixo unitário é válido apenas quando a produção é igual à quantidade utilizada para calcular o custo fixo unitário.” Segundo ele “A conversão de custos de produção fixos em unitários, que é feita sob o custeio por absorção, pode ser enganosa.”

Crepalidi (2004, p. 139) faz as seguintes críticas ao custeio por absorção:

- a) Os custos dos produtos não poderão ser comparados em base unitárias quando houver alterações no volume de produção.
- b) A forma de atribuição de custos indiretos é feita por meio de rateios, o que complica e aumenta o trabalho administrativo, além de conferir um grau de subjetividade a essa atribuição.
- c) Não oferece informações suficientes para a tomada de decisões, já que muitas das decisões se baseiam em análise separada dos custos fixos e variáveis: não permite análise do tipo relação custo/volume/lucro.
- d) Dificulta o controle orçamentário e a determinação de padrões.

Em síntese, o método de custeio por absorção apresenta grandes desvantagens para efeito de tomadas de decisão, porque se utiliza de rateios, os quais estão sujeitos à arbitrariedade pessoal de quem e como são definidas as bases, através das quais os custos indiretos serão alocados aos produtos, prejudicando a precisão dos custos finais e por extensão o preço de venda destes produtos.

#### 2.1.2.2.3 Perda de Relevância dos Sistemas Tradicionais de Custeio

De acordo com Kaplan (1987) apud Nakagawa (2000, p. 36), os atuais sistemas de custeio datam, basicamente, de há mais de um século e foram desenvolvidos com o

objetivo de gerarem informações sobre oportunidade de melhoria de desempenho das empresas, em termos de resultados econômicos.

Por outro lado as mudanças nos negócios ocorridos a partir da década de 70, desencadeadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, provocaram inovações impressionantes quanto á utilização de informações financeiras e não financeiras pelas empresas.

Ching comenta que:

Algumas décadas atrás, o valor do negócio era criado na fábrica, em seu processo de manufatura. Hoje, segundo o autor, a essência do valor acontece no serviço que prestamos aos clientes, na identificação de suas necessidades e exigências, no melhor desenho do produto, na distribuição mais eficiente etc. (1997, p. 19).

De acordo com Kaplan e Cooper (2000, p. 12, 13), “No novo ambiente existe a necessidade de informações mais relevantes relacionadas a custos, desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes.” Segundo os mesmos autores:

Como seus gerentes baseiam-se em informações provenientes de um sistema de custeio projetado para uma era tecnológica mais simples, muitas empresas não estão obtendo vantagens competitivas, apesar dos sistemas de custeio tradicionais continuarem sendo adequados para a geração de relatórios financeiros. (2000, p. 12-13).

Brimson (1996, p. 24) concorda, pois em sua opinião “Os sistemas tradicionais de custo, na maioria das vezes, encorajam decisões que conflitam com a excelência empresarial.”

Na verdade os sistemas de custeio tradicionais não são adequados para esse novo ambiente de negócios, quando utilizados para fins gerenciais pois apresentam deficiência na alocação dos custos indiretos, as informações de custos são resumidas a um nível tão agregado que se torna praticamente impossível identificar as causas individuais de variações nos resultados da empresa e, também, porque ignoram as possibilidades de melhoria contínua.

Na opinião de Brimson:

O custo dos produtos torna-se distorcido quando as atividades indiretas, não relacionadas com o volume de produção, aumentam significativamente. Atividades de empresa, como engenharia e assistência técnica, não são relacionadas ao volume atual de produção. Outras atividades como compras, preparação de máquinas e processamento de ordens, são relacionadas à quantidade de ordens de produção, em vez de quantidades produzidas. Quando uma empresa aloca atividades não relacionadas ao volume com base no volume, os sistemas tradicionais de custeio não fornecem uma visão da relação entre as atividades operacionais que originam os custos indiretos e os produtos. O resultado é um custo de produto distorcido. (1996, p. 24).

Quanto à deficiência de alocação, os sistemas tradicionais não permitem a visualização da relação entre o custo dos diversos recursos da empresa (humanos, materiais e tecnológicos) considerados indiretos e os produtos por ela fornecidos, o que praticamente impossibilita a identificação de quais produtos são mais ou menos lucrativos.

“Em particular a função de fabricação, definindo como custos dos produtos apenas aqueles relacionados ao processo de fabricação ignora muitos custos associados com o custo do ciclo total de vida de um produto.” (ATKINSON et al, 2000, p. 676).

De acordo com Brimson (1996, p. 26), “Os sistemas tradicionais de contabilidade não fornecem visão clara da forma como os custos e lucros mudam à medida que o volume das atividades aumenta ou diminui.”

Quanto à agregação dos custos, tendo em vista que os sistemas de custo tradicionais calculam os custos dos produtos, levando em conta tudo que é produzido na empresa, tais valores apenas representam em média quanto custa cada produto. A forma como os custos são agregados impede a visualização do que o causou, pois segundo Brimson (1996, p. 23 e 24), “A contabilidade de custo tradicional orienta-se pela filosofia de maximização dos recursos globais, seções ou departamentos e não das operações ou atividades executadas ao longo da cadeia produtiva da empresa.”

Ainda, segundo ele, os métodos de custeio tradicionais foram desenvolvidos basicamente para atender aos objetivos de maximização da produtividade da mão-de-obra direta e dos materiais diretos, e também as necessidades de inventário dos custos, de controle dos resultados, de avaliação do patrimônio e de elaboração de

demonstrações contábeis e fiscais. No entanto, os sistemas tradicionais de contabilidade de custos fornecem poucas informações a respeito das fontes de vantagens competitivas.

Segundo Ching (1997, p. 29), o controle de custos pelas técnicas tradicionais concentra-se nos custos resultantes, ou seja, aqueles que aparecem nas demonstrações financeiras, e não nos fatores que originam os custos. Sabendo que os custos não são meramente incorridos e sim causados, é nos fatores geradores de custos que os administradores deveriam concentrar suas atenções.

Nessa direção podemos afirmar que para a maioria das empresas modernas, as informações necessárias para criar e sustentar uma vantagem competitiva não podem mais ser extraídas de um sistema de informação tradicional de custeio. Esses sistemas são falhos em fornecer informações detalhadas, precisas e oportunas o suficiente para satisfazer as necessidades desse novo ambiente. Isso tem resultado no surgimento de um sistema de custeio conhecido como ABC (Activity Based Costing), por ser mais detalhado e preciso que os sistemas tradicionais de custeamento.

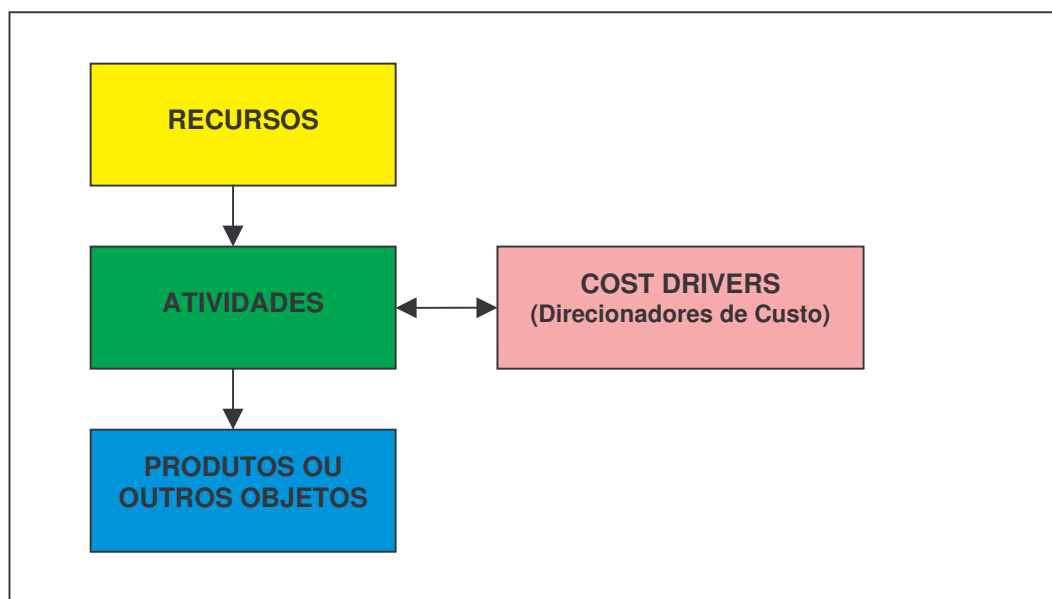
Segundo Nakagawa (2001, p. 67, 68), o método ABC começou a ser desenvolvido, no final da década de 80, com o objetivo de refinar os sistemas de custos gerando informações mais próximas da realidade.

Esta sistemática vem sendo cada vez mais utilizada por empresas que estão se adaptando a um novo mercado globalizado que necessitam de um procedimento administrativo eficaz.

Os profissionais de custos procuraram, durante muito tempo, um sistema que lhes permitisse, entre outras coisas, um melhor acompanhamento dos gastos empresariais e também a superação das distorções oriundas dos métodos tradicionais de custeio voltados para finalidades de balanço.

Surge então o Sistema de Custeio ABC onde os recursos das empresas são consumidos pela atividades nelas desenvolvidas e os produtos, por sua vez, consomem essas atividades. Isso pode ser evidenciado na Figura 4.

O custeamento baseado em atividades é fundamentado no conceito: produtos consomem atividades, atividades consomem recursos.



**Figura 4: Visão conceitual resumida do custo ABC.**

Fonte: PADOVEZE, 2004, p. 359.

A análise de processos permite uma melhor compreensão do sistema produtivo, facilitando a gestão das atividades fins da empresa. O sistema de informações, formado com o uso do método ABC, permite a obtenção dos custos das atividades envolvidas, mensurando dados financeiros e não-financeiros, através da visão de processos e dos conceitos da cadeia de valor.

## 2.2 Gestão Estratégica de Custos

A superioridade competitiva de uma empresa está em sua maior ou menor habilidade em estruturar sua cadeia de valores, estabelecer um posicionamento estratégico condizente com a realidade de seus negócios e gerenciar de forma eficaz os fatores que direcionam os custos.

A cadeia de valores é um conjunto e reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto final entregue ao consumidor.

Segundo Wernke:

O conceito da cadeia de valores tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto, modelada pela estrutura industrial. A cadeia de valores desagrega a empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos, das fontes de recursos existentes e dos potenciais de diferenciação. (2004, p. 66).

Para Porter (1992, p. 89), “Uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes.” Segundo ele “O valor estratégico da vantagem de custo está baseado na sua sustentabilidade.”

Ainda segundo Wernke (2004, p. 66) “Para manter-se no mercado em condições de competitividade, a empresa deve adotar um posicionamento estratégico, visando alcançar uma vantagem competitiva. Ou seja, uma posição de mercado que represente situação favorável ante aos concorrentes.”

Porter (1992, p. 89), complementa ainda que:

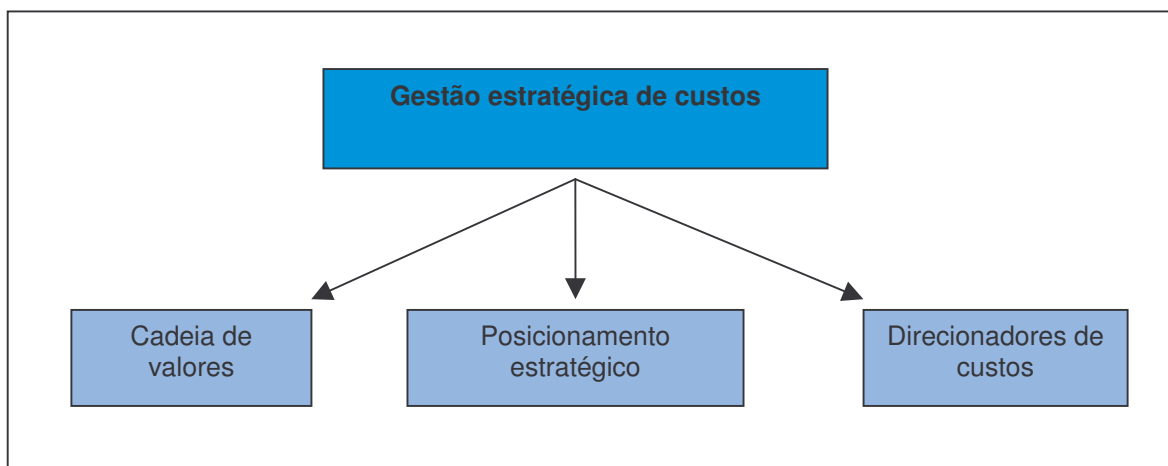
A vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência. A posição do custos relativos de uma empresa é uma função da:

- composição de sua cadeia de valores em relação à da concorrência;
- sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

Ainda, de acordo com Wernke (2004, p. 68) “No processo de gestão estratégica de custos, após a análise da cadeia de valor, devem-se identificar e analisar os determinantes de custos (ou direcionadores de custos).”

Nesta mesma direção para Shank e Govindarajan (1997, p. 21, 22), compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto dos direcionadores de custos em ação em uma determinada situação. A análise dos direcionadores de custos refere-se ao estudo dos determinantes ou geradores de custos.

Tais conceitos fundamentam o modelo de gestão estratégica de custos como segue no esquema abaixo, demonstrado pela Figura 5.



**Figura 5: Gestão Estratégica de custos.**

Fonte: WERNKE, 2004, p. 64.

Segundo Shank e Govindarajan, a gestão estratégica de custos é:

Uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável. (1997, p. 4).

A excelência empresarial é uma aspiração constante das organizações inseridas neste novo ambiente de mercado, competitivo e produtivo, no qual sua marca é obtida pelo comprometimento contínuo com o ambiente externo e interno. Segundo Brimson (1996, p. 21-23) os elementos - chaves que compõem a excelência organizacional são: eficácia no controle dos custos; integração de atividades; coerência interna em todas as unidades da empresa; melhoria contínua em todas as atividades e satisfação dos clientes.

A metodologia de gestão adotada deverá permitir à organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da organização para a tomada de decisão de forma correta.

Martins (2003, p. 22) complementa, "O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não é rentável, se é possível reduzi-los (os custos)."



As empresas que consideram seus custos por setores, não considerando que as atividades e processos ultrapassam com freqüência as fronteiras dos setores, estão completamente ultrapassadas, sendo fortemente candidatas a desaparecerem do mercado.

Shank e Govindarajan, complementam:

O custo é causado, ou direcionado, por muitos fatores que estão inter-relacionados de formas complexas. Compreender o comportamento do custo significa a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em ação de uma determinada situação. (1997, p. 193).

Conforme Ching:

No novo ambiente competitivo, a gestão de custos tem que exprimir: menor tempo a ser despendido no processamento de transações contábeis, automação e reengenharia dos processos contábeis e financeiros; maior qualidade dos relatórios gerenciais, relevantes ao negócio; riqueza de informações; integração nos demais sistemas da companhia; menor ênfase aos controles que não agregam valor e maior ênfase e recursos nas questões de suporte para as decisões. (1997, p. 21, 22).

Desta maneira, a empresa deve adotar um método de custo eficiente e arrojado, a fim de proporcionar à empresa o máximo de competitividade. Isso se aplica também às empresas de serviços e, em especial, às Seguradoras.

Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 455-457) qualquer discussão em relação aos aspectos econômicos das seguradoras precisa partir do fato de que elas recebem pagamentos – chamados prêmios – de seus clientes antes de pagarem benefícios, sendo assim o momento do fluxo de caixa de uma companhia de seguros é o inverso da maioria das empresas industriais. As obrigações de pagamentos de caixa se concentram na parte final da vida da apólice. É por isso que as seguradoras são tão fortemente reguladas – para proteger os segurados da ameaça da insolvência de sua seguradora. O maior passivo das seguradoras se encontra em provisões e reservas.

A gestão adequada dos custos de uma Companhia de Seguros é de grande complexidade. A seguradora tem o dever, para com seus acionistas, segurados e pessoal, de obter um rendimento máximo na aplicação dos fundos próprios e daqueles de que é fiel depositária.

Segundo Barbosa (1983, p. 4), a Seguradora é: “A empresa legalmente constituída para assumir e gerir coletividade de riscos, dentro de critérios técnicos e administrativos específicos.” Ou seja, mediante o recebimento de uma determinada importância, chamada prêmio, que é o preço do seguro, a seguradora assume os riscos que lhe são transferidos pelos segurados, obrigando-se a indenizá-los ou aos seus beneficiários pela ocorrência do Risco previsto no contrato do seguro.

“No Brasil, as seguradoras são sociedades anônimas ou cooperativas (estas nos seguros agrícolas ou de saúde), devidamente autorizadas pelo Ministro da Fazenda, nos termos da legislação específica.” (BARBOSA, 1983, p. 4).

Para Horta (1991, p. 13) o principal objetivo da função de administração de topo de qualquer seguradora é o de conseguir obter lucro para os seus acionistas, praticando um preço competitivo no mercado. Segundo ele, podem ainda ser considerados como objetivos permanentes de uma seguradora:

- a) Melhorar os seus resultados finais relativamente ao período financeiro anterior;
- b) Melhorar a sua capacidade de penetração no mercado;
- c) Aumentar o seu ativo, capacidade financeira e liquidez.

Para Rebolledo:

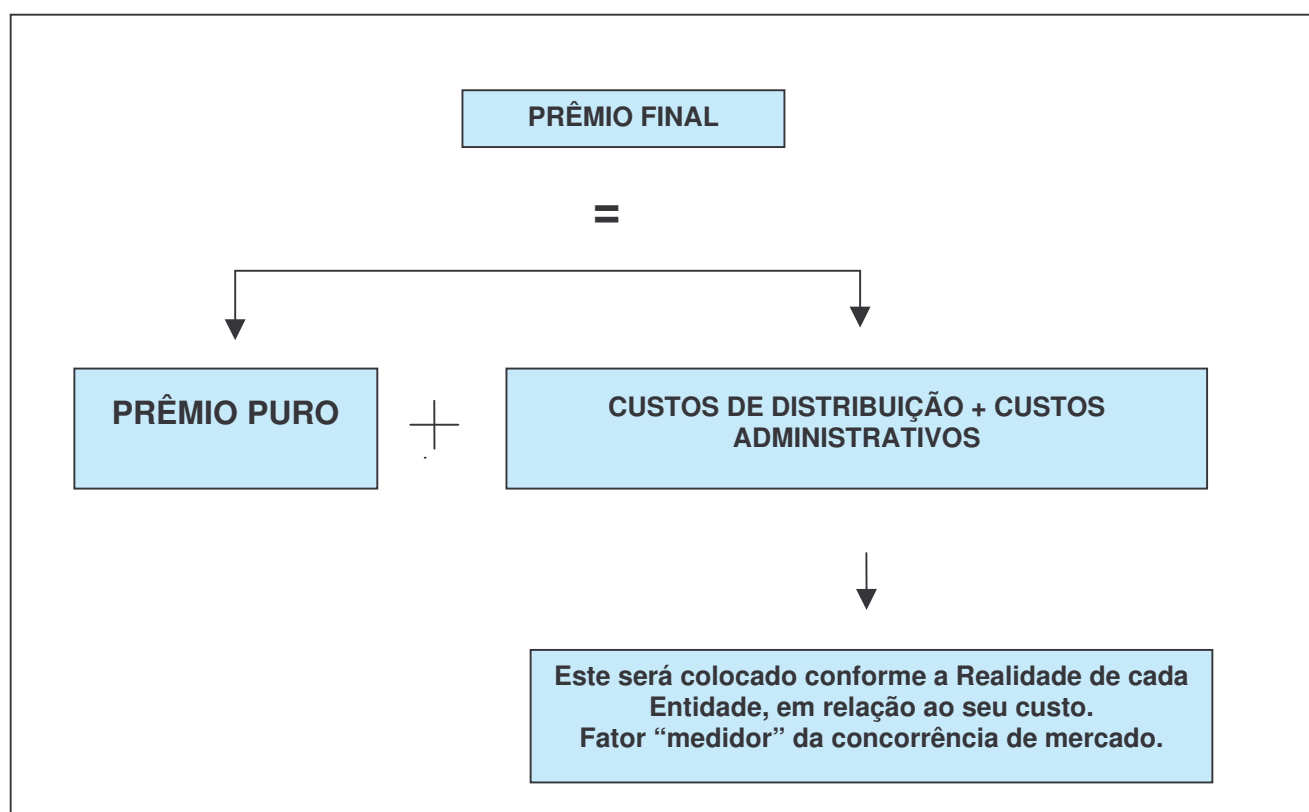
Em matéria de seguros convivem numa mesma companhia dois negócios, os quais são inseparáveis mas tem que ser administrados separadamente, que são a venda de seguros propriamente dita, representando a parte técnica do negócio e a administração do capital e das reservas representando a parte dos investimentos, ou seja a gestão técnica e a gestão financeira. (1996, p. 34, 35).

Segundo Castiglione (1997, p. 20), o preço do seguro (Prêmio Final) é composto pelo prêmio puro mais o carregamento que é acrescido ao prêmio, conforme mostra a Figura 6, onde:

- a) Prêmio Puro: é o custo unitário das indenizações, onde tomam-se por base todas as indenizações pagas pelas quantidades de segurados, imputando-se uma margem de segurança;

- b) Custo de Distribuição ou de Comercialização: são todos os custos destinados à colocação dos produtos no mercado consumidor. São representados por percentuais sobre as vendas, portanto, custos variáveis;
- c) Custos Administrativos: são todos os custos destinados ao apoio da máquina produtiva. São custos de natureza fixa, sendo representados pelos gastos de controle, contabilidade, apoio à produção, análise técnica, etc.

O carregamento (custos da Seguradora) será colocado conforme a realidade de cada entidade, em relação ao seu custo. Portanto, o custo da seguradora é um fator “medidor” da concorrência de mercado.



**Figura 6: Prêmio Final.**

Fonte: Adaptado de CASTIGLIONE, 1997, p. 20.

Sabe-se que nas atuais condições de competitividade, cada vez mais as organizações estão implantando modernas estratégias de custos. A esses novos princípios de gestão, associa-se um conjunto de técnicas compatíveis e que as organizações também começam a dominar, fazendo com que os gestores se obriguem

a repensar no seu todo o processo de gerenciamento. Esses avanços nas tecnologias organizacionais, porém, não vêm sendo adequadamente acompanhados pelas práticas de controle e custeio. Dentro desta realidade a questão relativa a custos passou a ser mais do que nunca de extrema importância na gestão das organizações. Com isto, o ambiente de extrema competição no qual a maioria das empresas está inserida tem levado os gestores a buscarem por uma série de recursos que possam dispor no processo de melhor gestão do negócio. Esta preocupação não é pertinente somente àquelas empresas que trabalham com produtos palpáveis, mas também àquelas que prestam serviços aos seus clientes, como é o caso de uma Empresa de Seguros.

Portanto, para acompanhar a performance de uma Seguradora se faz necessária a utilização de uma ferramenta de Custo como instrumento indispensável de apoio a decisão, além dos tradicionais indicadores financeiros de qualquer negócio.

Para gerenciar todos esses fatores, está-se propondo nesse estudo a adoção do Custeio Baseado em Atividades (Activity-Based Costing), cujo “Objetivo é o de rastrear as atividades mais relevantes, identificando-se as mais diversas rotas de consumo dos recursos da empresa.” (NAKAGAWA, 2001, p. 39).

Para Hansen e Mowen (2001, p. 72) “[...] o objetivo global de um sistema baseado em atividade é melhorar a qualidade, o conteúdo, a relevância e a oportunidade das informações de custos.”

O Activity-Based Balanced, desenvolvido inicialmente para a área industrial, vem encontrando grande aplicabilidade na área de serviços, pois utiliza a análise de processos e de valor agregado, nas suas fases de implantação, facilitando a compreensão da organização e de seus inter-relacionamentos, servindo como importante ferramenta gerencial, seja como instrumentos interno ou externo de desempenho.

Segundo Brimson:

Os novos sistemas de gerenciamento de custos devem apoiar a excelência empresarial, propiciando as informações de como o trabalho está sendo atualmente realizado, se está contribuindo para os objetivos da empresa, quais são os direcionadores das atividades e como o sistema facilita os incentivos comportamentais para melhorar a eficácia da manufatura. Os novos sistemas de gerenciamento de custos devem identificar a forma como cada atividade contribui para o sucesso da empresa e devem encorajar ao comprometimentos com a qualidade total e melhoria contínua. (1996, p. 23).

O Custeio Baseado em Atividade é uma contabilização dos custos baseado na premissa de que produtos requerem uma organização para realizar atividades e que estas atividades requerem uma organização que incorre em custos. Em um sistema de custeamento baseado em atividades, o sistema é designado para qualquer custo que não possa ser atribuído diretamente ao produto considere as atividades que se tornam necessárias e que o custo de cada atividade então flua ao produto que torna a atividade necessária baseado sobre o respectivo consumo da mesma (HICKS, 1942, p.33 apud SILVESTRE, 2002, p.60).

Padoveze, complementa que:

Podemos então definir o custo por atividade como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação (atividade) na organização que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso. (2004, p. 357).

Martins, ressalta que:

Os conceitos e a metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC) aplicam-se também às empresas não industriais, pois atividades ocorrem tanto em processos de manufaturas quanto de prestação de serviços. Logo, é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos (telecomunicações, energia e outras), hospitais, escolas, etc. Enfim, atividades e objetos de custeio são encontrados em todas as organizações, inclusive naquelas de fins não lucrativos. (2003, p. 297).

Uma das grandes vantagens em se calcular os custos das atividades está no fato de que gera-se a informação de custos de atividades que adicionam e que não adicionam valor ao produto, permitindo à administração a busca à redução ou até mesmo à eliminação dos custos das atividades que não adicionam valor. Os produtos, serviços ou outros propósitos de custos serão custeados de acordo com a sua utilização das atividades, obtendo-se assim resultados mais adequados em relação ao sistema tradicional.

### 2.2.1 O Sistema ABC (Activity Based Costing)

Diante do crescente avanço tecnológico e metodológico dos últimos tempos e do conseqüente aumento da competitividade, os sistemas clássicos de custeamento, estruturados em conceitos desenvolvidos há quase um século, deixaram de ser eficazes para os gerentes tomarem decisões estratégicas nas empresas. O conhecimento exato dos custos dos produtos, seu perfeito controle e a coerente medição de desempenho tornaram-se importantíssimos, pois, segundo Porter (1992, p. 9), a base da vantagem competitiva, no atual ambiente de negócios, está no baixo custo e na diferenciação. Foi em virtude dessa nova realidade que fez com que surgisse, na década de 80, um sistema de custeio dando às organizações uma visão muito mais clara de todo seu processo produtivo.

Este sistema, denominado ABC (*Activity-Based Costing* ou Custeio Baseado em Atividades), foi desenvolvido, inicialmente, para atender às empresas de manufatura que precisavam melhorar a gestão dos custos, a fim de aprimorar os processos de produção e atendimento ao cliente, transformando, assim, a função financeira de mera narrativa passiva do passado em agente preventivo do futuro. (KAPLAN e COOPER, 2000).

De acordo com Silvestre (2002, p. 64), “O sistema de custos ABC surgiu com a exigência de apuração dos custos mais transparentes, permitindo a formação de preços em uma economia altamente competitiva com maior objetividade.”

Para Garrison e Noreen (2001, p. 232), “Os gerentes citam como principal benefício na implantação do ABC, a possibilidade de melhoria dos processos e chamam isso de Gestão Baseada em Atividades (ABM – Activity Based management).”

Conforme Hansen e Mowen (2001, p. 73), “A gestão baseada em atividade focaliza a gestão de atividades com o objetivo de melhorar o valor recebido pelo cliente e o lucro recebido pela empresa ao fornecer este valor, sendo o coração e alma de um sistema contemporâneo de controle operacional”. Segundo os autores “ele inclui análise de direcionadores, análise de atividades e avaliação de desempenho usando o ABC como a sua maior fonte de informações.”

De acordo com Maher (2001, p. 51), o ABC ajuda os gerentes a identificar atividades que não adicionam valor, mas consomem recursos, e a redesenhar métodos de produção eventualmente caros, fazendo, desta forma uma importante economia para suas companhias.

Para Martins:

Com o avanço tecnológico, com a crescente complexidade dos sistemas de produção e com a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos. Como consequência, um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos passa a ser de vital importância, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções. Assim, o levantamento de custos baseado em atividades é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente essas distorções encontradas hoje no sistema tradicional de custos. (2003, p. 87).

Para Silvestre (2002, p. 64), “Os sistemas até então vigentes caracterizam-se pela diversidade de informações dos custos, principalmente os custos indiretos, em que os métodos tradicionais pecam pela subjetividade, levando-nos a tomadas de decisões duvidosas.”

O reconhecimento de que a competitividade industrial e as novas exigências de consumo, aliadas à arbitrariedade com que os custos indiretos são atribuídos aos produtos, segundo Padoveze (2004, p. 357), “Obrigaram as empresas a adotarem procedimentos mais acurados de custeamento para gestão estratégica de custo e produção, surgindo assim, o método de custeio ABC.”

De acordo com Crepaldi:

A necessidade do aumento de qualidade, da economia do tempo e da redução dos custos por parte da empresa, a fim de evitarem a perda de espaço no mercado, fruto do crescente avanço tecnológico e metodológico aliado ao aumento da competitividade fez com que nascesse um método que revolucionou o gerenciamento empresarial: o Custeio ABC (Activity Based Costing). (2004, p. 221).

Conforme Shank (1997, p. 227), “As abordagens baseadas em volume, para se calcular o custo do produto, usando regras de alocação nem sempre precisas, representam uma grave falha na maioria dos sistemas de contabilidade gerencial de hoje.” Ao considerar o custeio baseado em atividades a empresa dispõe de

informações de custos mais precisas, tendo uma chance muito maior de construir e implementar uma estratégia viável.

Oliveira e Hernandez Perez Junior:

Dizem que no chamado ambiente tradicional os principais fatores de produção eram a matéria-prima e a mão-de-obra. Quanto ao rateio dos custos indiretos, devido a falta de representatividade em relação aos demais custos, não existia a mesma preocupação dispensada aos custos diretos (matérias-primas e mão-de-obra) que eram apropriados adequadamente. A principal crítica aos métodos convencionais reside nos critérios aleatórios dos custos indiretos aos produtos e aos centros de responsabilidade, pois são critérios inexatos, que podem resultar em significativas distorções na apuração dos efetivos custos dos produtos. No atual cenário empresarial de acirrada competição global e crescente guerra de preços, as empresas foram forçadas a migrar para um novo ambiente de produção, havendo grandes investimentos na automação e informatização dos processos produtivos, onde a participação da mão-de-obra foi constantemente reduzida, substituída gradativamente por máquinas e robôs, conseqüentemente, significativas modificações na contabilidade passaram a ocorrer e, dentre elas, surge o sistema de custeio ABC. (2005, p. 184).

Como foi visto até agora, os sistemas tradicionais de custeio, no atual âmbito de negócios, não fornecem informações adequadas no momento em que são cada vez maiores as necessidades das empresas conhecerem e controlarem melhor os seus custos. As organizações que procuram sucesso neste ambiente estão em busca de novos tipos de informações, mais ágeis e que as auxiliem nas tomadas de decisões. Assim, surge, como resposta, a essas necessidades, o sistema de custeio ABC.

O **sistema de custeio ABC** permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os objetos de custos. Nele, os custos tornam-se visíveis e passam a ser alvos de programas para a sua redução e de aperfeiçoamento de processos, auxiliando, assim, as organizações a tornarem-se mais lucrativas e eficientes.

Com seu poder de identificar os fatores geradores de custos, o ABC permite aos gerentes uma atuação mais seletiva e eficaz sobre o comportamento dos custos. Dessa forma, se a empresa conseguir eliminar ou reduzir os fatores geradores negativos, as atividades que dão origem a esses fatores deixarão de existir por si só e, por conseqüência, os recursos consumidos anteriormente por essas atividades já não serão necessários, cortando-se, desta forma, os recursos de forma racional e eficaz. (CHING, 1997, p. 42-44).



A Figura 7 mostra como é formada a demanda lógica por recursos em uma empresa e sua conseqüente geração de custos. Este diagrama revela como as atividades são geradas necessitando-se o consumo de recursos, que se refletem em custos para as empresas.



**Figura 7: Demanda lógica por recursos em uma empresa.**  
Fonte: CHING, 1997, p. 43.

O ABC permite uma análise de custos através das atividades da empresa. Cada atividade descreve o que a empresa faz e quanto de recursos ela utiliza para fabricar seu produtos. A metodologia de custeio ABC “Identifica as atividades desenvolvidas em uma empresa e determina seu custo e desempenho.” (CREPALDI, 2004, p. 227).

Player, Keys e Lacerda (1997, p. 3) explicitam que o ABC se constitui de uma metodologia que “Mensura o custo e o desempenho de atividades, recursos, e objetos de custo.” Segundo o autor o ABC reconhece a relação causal entre os geradores de custos e atividades.

Para Brimson (1996, p. 39), “A contabilidade por atividades fornece os fundamentos para alcançar a excelência empresarial, pela eliminação de distorções e

subsídios cruzados causados pelas alocações de custos tradicionais, e fornece uma base para melhorar o custo e o desempenho.”

Para Nakagawa (2001, p. 29), A maior contribuição do ABC é “rastrear os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos diretamente identificáveis com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.”

Ching (1997, p. 41), concorda e define o ABC como “Um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo de recursos.” Complementa ainda que o ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento.

Na visão de, Nakagawa o ABC é muito simples conceitualmente:

Trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. Embora Caracterizado por esta simplicidade, o ABC é um dado que poderá transformar-se numa poderosa ferramenta de alavancagem de atitudes das pessoas envolvidas no processo de mudanças de uma empresa. (2001, p. 40).

Segundo Crepaldi (2004, p. 230), o modelo de Custeio Baseado em Atividades consta de três passos a serem seguidos:

Mapeamento das atividades, que consiste em mapear as atividades desenvolvidas em um processo;

Análise das atividades, que consiste em definir direcionadores de recursos para cada atividade;

Custeio das atividades, que consiste em gerar o custo da cada atividade.

De acordo com Martins (2003, p. 96, grifo do autor) “A rigor, há que se distinguir dois tipos de direcionador: os de primeiro estágio , também chamados de **direcionadores de custos de recursos**, e os de segundo estágio, chamados **direcionadores de custos de atividades**.”

Nesta visão parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custos. Para uma

melhor compreensão desse sistema de custos com base nas atividades (ABC) alguns conceitos são necessários.

## 2.2.1.1 Conceitos e Terminologias do ABC

### 2.2.1.1.1 Recursos

Segundo Leone (1997, p. 287) “Há uma perseguição constante, por parte da administração das empresas, do emprego ideal dos recursos.”

Para Atkinson et al (2000, p. 85), “Os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significa que a empresa está tornando-se mais eficiente.”

De acordo com Kaplan e Cooper (2000, p. 101), “Os recursos são a base de custos para o modelo ABC.” No entendimento dos autores “Um recurso compreende um agrupamento isolado e homogêneo de custos existentes que representam uma função semelhante ou, no caso de pessoas, que têm um perfil de trabalho semelhante.”

Para Brimson (1996, p. 67), “Recursos são os fatores de produção (mão-de-obra, tecnologia, viagens, etc) empregados para realizar uma atividade.”

Maher (2001, p. 319, 320), faz a distinção entre recursos utilizados e recursos fornecidos. Em sua opinião, como regra geral, o custeio baseado em atividades estima o custo de recursos utilizados. No custeio baseado em atividades, os **recursos utilizados** por uma atividade são medidos pela taxa de aplicação do direcionador de custos vezes o volume do direcionador. Os **recursos fornecidos** a uma atividade representam os gastos efetuados na atividade. A diferença entre recursos utilizados e recursos fornecidos constitui o **custo da capacidade não utilizada**.

### 2.2.1.1.2 Direcionadores de Recursos ou de Primeiro Estágio

Segundo Padoveze (2004, p. 357, 358), “O ABC busca identificar as atividades relevantes que geram os custos necessários para os produtos”.

Martins (2003, p. 96), define direcionadores de recursos como “O fator que determina a ocorrência de uma atividade.” Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Ele identifica a maneira como as atividades consomem recursos e servem para custeá-las, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades. Os direcionadores de recursos respondem às seguintes perguntas: “o que é que determina ou influencia o uso destes recursos pelas atividades?” Ou “como é que as atividades utilizam-se destes recursos?”

Para Hansen e Mowen (2001, p. 394), “Uma atividade primária é uma atividade consumida por um objeto final de custo, tal como um produto ou cliente.”

De acordo com Ching (1997, p. 49), “Pode-se dizer que uma atividade é representada por um conjunto de tarefas e operações. Exemplo: a atividade obter cotações significa pedir, analisar e manter cotações no arquivo.”

De acordo com Crepaldi:

Enquanto no método tradicional a alocação é feita por critérios de rateios limitados (geralmente quantidade produzida/vendida), no ABC existe uma multiplicidade de critérios (denominados de geradores de custos ou cost drivers) cada qual específico à atividade (custos) a que se relaciona (por exemplo: número de notas fiscais emitidas, número de requisições de compras etc.). Gerador de custos (cost driver) é o fator que causa mudança no desenvolvimento de uma atividade, mensurando os respectivos recursos exigidos por essa atividade, ou seja, é a causa do volume de recursos consumidos pela atividade. (2004, p. 228).

Oliveira e Hernandez Perez Junior. (2005, p.188): exemplificam os parâmetros de atividades, por meio dos quais são identificados e avaliados os recursos gastos na execução de uma atividade, conforme abaixo:

- quantidade de horas-máquinas necessárias para o beneficiamento de uma peça;
- quantidade de mudança nos moldes e chapas da estamparia;
- quantidade de requisições de matérias-primas ou componentes;
- quantidade de alunos de uma universidade.

Atkinson et al (2000, p.135), mostram as quatro categorias de atividades relacionadas à produção e aos direcionadores de custos das informações, classificadas por ordem de importância (Quadro 2). As atividades de apoio às instalações estão no topo dessa hierarquia, seguidas pelas atividades de apoio ao produto, atividades relacionadas com o lote, finalmente as atividades relacionadas com a unidade, que estão na parte de baixo.

Dessa forma percebe-se que os custos das atividades relacionadas com o lote são independentes das atividades relacionadas com a unidade, os custos das atividades de apoio ao produto são fixos no que se refere às medidas relacionadas com o lote e à unidade, e por último, os custos das atividades de apoio às instalações são independentes das quantidades fabricadas de produtos, de lotes, ou de unidades.

**Quadro 2: Categorias e direcionadores de custos das atividades.**

<b>Categorias</b>	<b>Atividades Representativas</b>	<b>Direcionadores de Custos das Atividades</b>
Atividade de apoio às instalações	Administração da fábrica Contabilidade e Pessoal Limpeza, iluminação Aluguel, depreciação	Metros quadrados de espaço Quantidade de funcionários
Atividades de apoio ao produto	Projeto do produto Administração de peças Engenharia Pedidos de expedição de produtos	Quantidade de produtos Quantidade de peças Quantidade de PAPs
Atividades relacionadas com o lote	Setup da máquina Inspeção do primeiro item Pedidos de compra Materiais manuseados Programação da produção	Horas de setup Horas de inspeção Quantidade de pedidos Quantidade de material movimentado Quantidade de turnos de produção
Atividades relacionadas com as unidades	Inspeção de cada item Supervisão da mão-de-obra direta Consumo de energia e óleo para funcionamento das máquinas	Quantidade de unidades Horas de mão-de-obra direta Horas de máquina

Fonte: ATKINSON et al, 2000, p. 136.

### 2.2.1.1.3 Atividades

Para Maher (2001, p. 64), “Uma atividade é uma tarefa discreta que uma organização realiza para fabricar ou entregar um produto ou serviço.”

Uma atividade, segundo Brimson (1996) é uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias primas, métodos e ambiente, que gera determinado produto ou serviço. As atividades descrevem o que uma empresa faz, a maneira como o tempo é gasto e os resultados obtidos dos processos. Assim, o custo de uma atividade inclui todos os fatores de produção, expressos como elementos de custos dentro de um plano de contas, empregados para realizá-la.

De acordo com Nakagawa (2001, p. 42), em sentido restrito, a atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Segundo o autor, entretanto, em sentido mais amplo a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos.

Na visão de Hansen e Mowen (2001, p. 393) como as atividades são o foco do custeio baseado em atividades identificá-las é a primeira etapa lógica no projeto de um sistema ABC. Uma lista simples das atividades identificadas é chamada de inventário de atividades. O Quadro 3 ilustra uma amostra de um inventário de atividades para uma fabricante de eletrônicos.

**Quadro 3: Amostra do Inventário de Atividades.**

<b>AMOSTRA DO INVENTÁRIO DE ATIVIDADES</b>	
<b>1. Desenvolver programas de teste</b>	<b>7. Inserir tinturas</b>
<b>2. Fazer cartões de provas</b>	<b>8. Fornecer serviços públicos</b>
<b>3. Testar produtos</b>	<b>9. Fornecer espaços</b>
<b>4. Montar os lotes</b>	<b>10. Comprar materiais</b>
<b>5. Coletar dados de engenharia</b>	<b>11. Receber materiais</b>
<b>6. Manusear lotes wafer</b>	<b>12. Pagar materiais</b>

Fonte: HANSEN e MOWEN, 2001, p. 393.

Para Brimson (1996, p. 63), “São processos que consomem recursos substanciais para gerar uma produção.” Uma atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais. A função principal de uma atividade é converter recursos (matéria-prima, mão-de-obra e tecnologia) em produção (produtos/serviços). A análise de uma empresa considerando as atividades facilita a coerência dos objetivos, dá suporte à melhoria contínua e aperfeiçoa sistemas de suporte para decisão. Um critério básico da contabilidade por atividades é a capacidade de relacionar uma atividade a um produto, processo, projeto ou outro objetivo a reportar do qual a administração necessita da informação de custo.

Padoveze (2004, p. 316), conceitua atividades como “A menor estrutura organizacional que produz um bem ou serviço internamente, para o produto ou para o período, e que consome recursos para atingir seu objetivo.”

De acordo com Martins (2003, p. 93), “A atividade é composta por um conjunto de *tarefas*<sup>5</sup> (seqüência de operações) necessárias ao seu desempenho.” As atividades são necessárias para a concretização de um *processo*<sup>6</sup>, que é uma cadeia de atividades, correlatas e inter-relacionadas, que se estende desde os fornecedores até os clientes, com o objetivo de fornecer um produto ou serviço. Segundo ele como num departamento são executadas atividades homogêneas, o primeiro passo, para o custeio ABC, é identificar as atividades relevantes dentro de cada departamento.

De acordo com Crepaldi:

O direcionador de custo é determinado fator que influencia a quantidade de trabalho da empresa. Ele pode estar relacionado com volume de produção ou não. Os direcionadores de custos (cost drivers) foram uma inovação do ABC, visto que é por meio deles que os custos, provenientes do consumo de recursos, vão sendo agregados a suas respectivas atividades. (2004, p. 228).

Nakagawa (2001, p. 43), complementa que as atividades podem ser classificadas, em sua natureza, como atividades fins (primária) ou de suporte (secundária). As atividades fins são aquelas que contribuem diretamente para a missão da unidade organizacional e são utilizadas fora da empresa para o custeio dos objetos

---

<sup>5</sup> Tarefa, segundo Brimson (1996, p. 63), é a combinação dos elementos de trabalho ou operações que compõem uma atividade. Em outras palavras é a maneira como a atividade é realizada.

<sup>6</sup> Processo, de acordo com Hernandez Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 232), é a cadeia de atividades interdependentes, relacionadas entre si, necessárias para gerar um produto ou serviço.

de custos. Já as atividades de suporte são aquelas que servem de apoio às atividades primárias. Elas incluem gerência, treinamento, administração e outras.

Hansen e Mowen, complementam que:

As atividades representam ações empreendidas ou trabalho realizado por equipamentos ou pessoas para outras pessoas. Identificar uma atividade é o equivalente a descrever a ação pretendida – geralmente usando um verbo de ação e um objeto que recebe a ação. (2001, p. 393).

Uma atividade, normalmente é apresentada contendo um verbo transitivo acompanhado de seu objeto direto. Exemplos: montar produto, comprar materiais, desenvolver fornecedores, controlar produção, cortar matéria-prima, despachar produto, receber mercadorias, etc.

#### 2.2.1.1.4 Direcionadores de atividade ou de segundo estágio

Segundo Martins (2003, p. 96), “Identifica a maneira como os produtos/serviços consomem atividades e serve para custear os objetos de custos, ou seja, indica a relação entre a atividade e os objetos de custos.”

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 394), “Uma atividade secundária, é aquela consumida pelos objetos intermediários de custo, tais como as atividades primárias, os materiais, ou outras atividade secundárias.”

Oliveira e Hernandez Perez Junior (2005, p. 189): exemplificam os parâmetros de atividades, por meio dos quais são identificadas e avaliadas as atividades consumidas no desenvolvimento de um processo, conforme abaixo:

- quantidade de peças beneficiadas para determinado produto;
- quantidade de peças estampadas;
- quantidade de matérias-primas ou componentes consumidos no processo;
- quantidade de alunos rematriculados.

Atkinson, et al. (2000), relatam que “Os sistemas de custeio baseados em atividades fundamentam-se na idéia de que direcionadores de custos é que vinculam, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados.” Esses direcionadores medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os



custos das atividades são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os produtos exercerem, em média, sobre as atividades.

A seguir, o Quadro 4, mostra os departamentos (centros de custos), as atividades identificadas com eles e os direcionadores de custos aos produtos.

**Quadro 4: Levantamento dos Direcionadores de Atividades.**

<b>LEVANTAMENTO DOS DIRECIONADORES DE ATIVIDADES</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>Atividades</b>	<b>Direcionadores</b>
Compras	Comprar Materiais Desenvolver Fornecedores	n.º de pedidos n.º de fornecedores
Almoxarifado	Receber Materiais Movimentar Materiais	n.º de recebimentos n.º de requisições
Adm. Produção	Programar Produção Controlar Produção	n.º de produtos n.º de lotes
Corte e Costura	Cortar Costurar	tempo de corte tempo de costura
Acabamento	Acabar Despachar Produtos	tempo de acabamento tempo de despacho

Fonte: MARTINS, 2003, p. 99.

Como podemos ver esse quadro dá exemplo da identificação de atividades dos departamentos auxiliares e dos processos de fabricação e os respectivos direcionadores de custos aos diferentes produtos.

#### 2.2.1.1.5 Objetos de Custos

De acordo com Garrison e Noreen objeto de custo é:

Qualquer coisa para a qual se deseja informações de custo. Exemplos de possíveis objetos de custo: produtos, linhas de produtos, clientes, ordens de produção e subunidades organizacionais, como os departamentos ou divisões de uma empresa. (2001, p. 43).

Conforme Crepaldi (2004, p. 227), “Os objetos de custeio representam a etapa final da alocação dos custos na metodologia ABC.” Na sua opinião os objetos de custos podem ser tanto produtos, famílias de produtos, clientes ou mesmo uma região. A determinação dos objetos de custeio, nesse sentido, fica a cargo dos gerentes, que

irão determinar o nível de profundidade a ser trabalhado pelo sistema ABC. Assim, a escolha dos objetos de custeio irá depender do escopo que pretende assumir o projeto ABC e os recursos disponíveis na empresa para implementação e manutenção do sistema, não esquecendo que, quanto mais detalhado, mais dispendioso ele fica.

Para Maher (2001, p. 69), um objeto de custo é “Qualquer item a que um custo é atribuído – um produto, um departamento ou uma linha de produtos.” Qualquer custo que pode ser relacionado diretamente com um objeto de custo representa um custo direto daquele objeto; qualquer custo que não pode ser relacionado dessa forma é um custo indireto.

Segundo Horngren, Foster e Datar ( 2000, p.19), para guiar suas decisões, os gestores sempre desejam saber quanto custa determinada coisa (como por exemplo um novo produto, uma máquina, um serviço ou um processo). Os autores definem “esta coisa” de objeto de custo. Isto significa dizer que, na visão dos autores, qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração de custo denomina-se custo-objeto. O Quadro 5 fornece exemplos de diferentes tipos de objetos de custo.

**Quadro 5: Exemplos de Objetos de Custo**

<b>EXEMPLOS DE OBJETOS DE CUSTO</b>	
<b>Objeto de Custo</b>	<b>Ilustração</b>
Produto	Uma bicicleta de dez marchas
Serviço	Um voo de Los Angeles a Londres
Projeto	Um avião montado pela Boeing para a Singapore Airlines
Cliente	Todos os produtos comprados pela Safeway (o cliente) da General Foods
Categorias de marca	Todos os refrigerantes vendidos por uma engarrafadora da Pepsi-Cola com “Pepsi” no nome
Atividade	Um teste para determinar o nível de qualidade de um lote de televisores
Departamento	Um departamento dentro de uma agência ambiental do governo que estuda os padrões de emissão de poluentes
Programa	Um programa de atletismo de uma universidade

Fonte: HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 19.

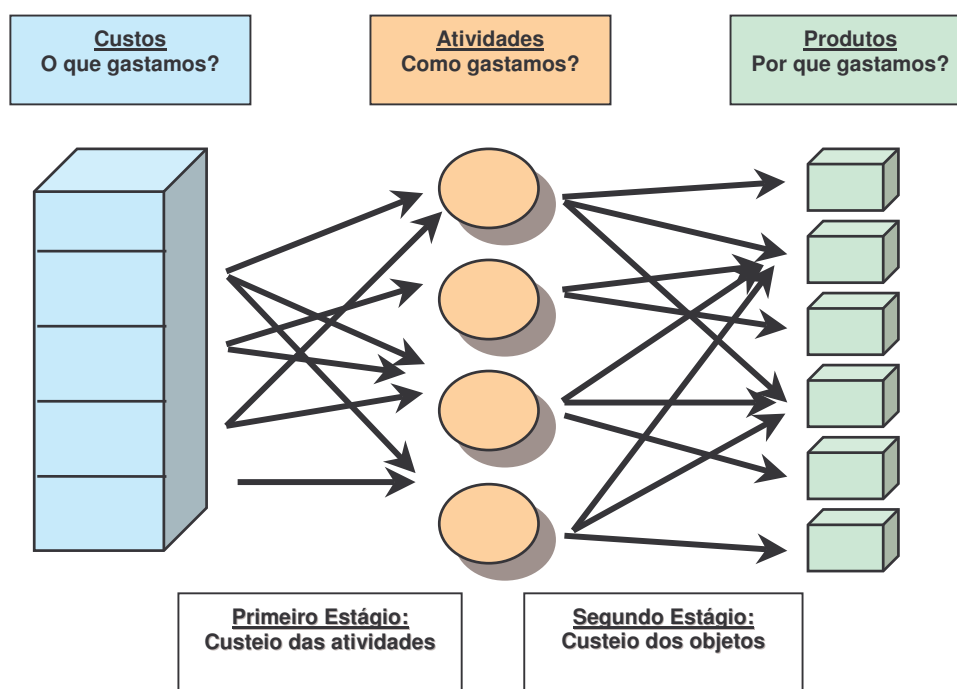
Após essa revisão terminológica e conceitual, a técnica do ABC pode ser facilmente compreendida, de acordo com Hansen e Mowen (2001, p.392), um sistema de custeio baseado em atividade (ABC), primeiramente rastreia os custos para as atividades e, em seguida, para os produtos e outros objetos de custo. A suposição subjacente é que as atividades consomem recursos, e os produtos e outros objetos de custo consomem atividades.

### 2.2.1.2 O Sistema ABC em Dois Estágios

Como vimos no sistema de custeio ABC a atribuição dos custos indiretos e de apoio são feitos em dois estágios. No primeiro estágio, denominado de “custeio das atividades”, os custos são direcionados às atividades. No segundo estágio, denominado de “custeio dos objetos”, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, serviços e clientes.

De acordo Maher (2001, p. 64), “O custeio baseado em atividades é um método de custeio em que os custos inicialmente são atribuídos à atividades e depois aos produtos, com base no consumo de atividades pelos produtos.” Na visão do autor o custeio baseado em atividades baseia-se no conceito de que produtos consomem atividades e atividades consomem recursos.

A Figura 8 apresenta o esquema básico do ABC:



**Figura 8: Esquema Básico do ABC.**

Fonte: PAMPLONA, 2003 apud MAUAD; PAMPLONA, 2003, p. 9.

### 2.2.1.2.1 Custeio das Atividades

No primeiro estágio a atribuição dos custos às atividades é feita através dos direcionadores de custos de primeiro estágio. Segundo Crepaldi (2004, p. 229-230), nessa etapa deve-se seguir os seguintes passos:

- a) Identificação das atividades relevantes (especificação das atividades);
- b) Atribuição de custos às atividades (rastreamento dos custos);
- c) Identificação e seleção dos direcionadores de custos;
- d) Atribuindo custos às atividades

#### **a) Identificação das atividades relevantes**

Para que um sistema de custos seja adequado, é fundamental que se entenda como os custos são incorridos. Dessa forma, deve-se entender todo o processo de produção da empresa.

De acordo com Kaplan e Cooper (2000, p.107) “A compreensão dos custos em nível de processo agregado do negócio facilita o benchmarking interno e externo.”

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.124), “Uma fase importante de qualquer análise de custeio baseado em atividades é identificar os inter-relacionamentos entre as atividades-chaves e os recursos consumidos.” Na opinião dos autores isso é feito por meio de entrevistas com o pessoal-chave e, uma vez que a equipe identificou as ligações entre atividades e recursos, está apta a desenhar um mapa de processos que forneça uma representação visual das operações.

Segundo Martins:

Uma das grandes vantagens do ABC frente a outros sistemas de custos mais “tradicionais” é que ele permite uma análise que não se restringe ao custo do produto, sua lucratividade ou não, sua continuidade ou não etc., mas permite que os processos que ocorrem dentro da empresa também sejam custeados. Aliás, talvez aqui estejam seus maiores méritos. (2003, p. 294).

Segundo Oliveira e Hernandez Perez Junior (2005, p.187), Processo é:

Conjunto de atividades logicamente relacionadas e coordenadas visando à obtenção de resultados, para as quais são consumidos recursos. Exemplos:

- processo de seleção e recrutamento de mão-de-obra;
- processo produtivo de usinagem;
- processo de vendas;
- processo de escrituração fiscal;
- processo de pagamentos e cobranças;
- processo de emissão e cobrança dos boletos das mensalidades de uma universidade;
- processo de montagem de bicicletas;
- processo de montagem de automóveis.

Para Martins:

Uma vez que os processos são compostos por atividades que se inter-relacionam, tal análise permite uma visualização das atividades que podem ser melhoradas, reestruturadas ou até mesmo eliminadas dentro de um processo, de forma a melhorar o desempenho competitivo da empresa. (2003, p. 294).

Segundo o autor pode ocorrer a situação em que uma atividade faça parte de mais de um processo. Quando isso ocorrer é necessário uma verificação de quanto cada processo se utiliza desta atividade para que a alocação do custo desta seja feita de forma correta aos processos.

De acordo com Hernandez Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 237) a análise de custos não pode mais se restringir à análise dos custos por categoria e por departamento ou divisão e, sim, para efeitos gerenciais, esses trabalhos devem ser complementados pela correta identificação e rastreamento dos diversos processos e atividades que os constituem. O Quadro 6 mostra os principais tipos de processo que, pode-se afirmar, são encontrados em todas as entidades.

**Quadro 6: Principais tipos de processos.**

<b>Tipos de processos</b>	<b>Relacionados com</b>
Gerenciais	Planejamento estratégico, definição de metas, orçamentos, controles, avaliação de resultados e de desempenho etc.
Operacionais	Produção de bens e serviços, suprimentos de matérias-primas, aquisição e manutenção de equipamentos etc.
Apoio	Recursos humanos, crédito e cobrança, finanças, treinamento, movimentação e estocagem de materiais, contabilidade e informática etc.
Comercialização	Publicidade, propaganda, promoções, distribuição e logística, garantia pós-venda, assistência técnica etc.

Fonte: HERNANDEZ PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2005, p. 237.

Segundo o entendimento dos autores o custo de determinado processo deve ser analisado em seu conjunto de atividades, ou seja, de acordo com o fluxo de trabalho em toda a organização, possibilitando o gerenciamento racional e eficaz. Em outras palavras a análise de custos por processos permite melhor identificação e visualização dos aspectos falhos e deficientes em uma cadeia de atividades, facilitando a localização e motivos para a ocorrência de custos que não agregam valor.

Martins, complementa:

Uma atividade é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias aos seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas. (2003, p. 93).

Para Kaplan e Cooper (2000, p. 108, 109) no momento que a organização conhece as despesas caracterizadas pelas atividades executadas, pode identificar as despesas relativas a atividade adotando várias perspectivas, inclusive hierarquia de custos, processos de negócios, grau de variação e grau de eficiência. Neste estágio, as organizações já dispõem de novas informações que podem ser usadas para precipitar uma série de medidas que visam a melhoria de atividades e processos.

A análise de processo do negócio permite que a empresa consiga resultados a curto e longo prazo, identificando oportunidades para melhoramentos importantes. Ela também serve de base para as técnicas contábeis, dentre elas o sistema de custeio ABC, que podem manter a empresa no caminho do aperfeiçoamento permanente. Entrevistas, sessões em grupo, questionários, etc., são algumas maneiras de abordar a análise do processo do negócio.

#### **b) Atribuição de custos às atividades (rastreamento dos custos)**

De acordo com Crepaldi (2004, p. 229), “O custos e uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la. Deve incluir salários com os respectivos encargos sociais, materiais, depreciação, energia, uso de instalação etc.”

É importante observar que para cada atividade deve-se atribuir o respectivo custo. “A primeira fonte de dados para custear as atividades é o razão geral da empresa. Geralmente é necessário, também, solicitar estudos da área de engenharia e realizar entrevistas com os responsáveis pelos departamentos ou processos e até com quem executa a atividade.” (MARTINS, 2003, p. 93).

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

Segundo Martins (2003, p. 94), a atribuição de custos às atividades deve ser efetuada da forma mais criteriosa possível, de acordo com a seguinte ordem de prioridade:

- **Alocação direta** se faz quando existe uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades.
- **Rastreamento** é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração dos custos e é expressa através de direcionadores de custos de primeiro estágio também chamados de direcionadores de recursos. Procura identificar o que é que efetivamente gerou o custo de maneira racional e analítica de forma a dirimir as possíveis distorções.
- **Rateio** é a alocação de custos de forma arbitrária e subjetiva. Por não expressar a verdadeira relação entre os custos e os produtos ou atividades gera grandes distorções. É realizado apenas quando não há a mínima possibilidade de se utilizar nem a alocação direta nem o rastreamento.

Segundo Maher (2001, p. 282) “Uma lição que o custeio baseado em atividades tem trazido é que os custos se relacionam com volume e com complexidade.” Nessa visão a quantidade de atividades que consomem recursos é função da complexidade da companhia, ou seja, a quantidade de direcionadores aumenta, à medida que as companhias se tornam mais automatizadas e mais complexas.

### c) Identificação e seleção dos direcionadores de custos

Segundo Hernandez Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 319) direcionadores de custos ou geradores de custos – cost drivers são “Parâmetros de atividades, por meio dos quais são identificados e avaliados os recursos gastos na execução de uma atividade.”

De acordo com Crepaldi, direcionador de custos é:

O fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa do custo. Portanto o direcionador de custos deve refletir a causa básica a atividade, conseqüentemente, da existência de seus custos. (2004, p. 229, 230).

O direcionador de custos é obtido através de estudos e pesquisas que indicam a verdadeira relação entre o custo e a atividade. Ou seja, procura identificar o que é que efetivamente gerou o custo de maneira racional e analítica de forma a se dirimirem as possíveis distorções. Segundo Martins (2003, p.95-96), o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira “arte” do ABC está na escolha dos direcionadores de custos.

Para Maher (2001, p. 283, 284), existem três critérios para escolha de base de rateio:

- **Relação Causal** - Escolha um direcionador de custos que cause o custo. Esse é o ideal.
- **Benefícios Recebidos** – Escolha um direcionador de custos que atribua custos com base nos benefícios recebidos. Por exemplo, se o Departamento de Física de uma universidade beneficiar-se mais do supercomputador da universidade do que o Departamento de História, a universidade deveria escolher um direcionador de custos que refletisse essa diferença – a quantidade de professores e/ou os alunos que utilizam o supercomputador, por exemplo.
- **Razoabilidade** – Alguns custos não podem ser ligados aos produtos com base em causalidade ou em benefícios recebidos; nesse caso, os custos são distribuídos com base em “justiça” ou razoabilidade.

Segundo Kaplan e Cooper (2000, p.110) “A seleção de um gerador de custo da atividade reflete uma compensação subjetiva entre precisão e custo de medição.”

Assim, pode-se dizer que o direcionador de custo de primeiro estágio é a base para o rastreamento dos custos às atividades. Como são as atividades que consomem os recursos deve haver uma relação lógica entre eles. Portanto, os direcionadores de



custos exercem papel importante no sistema de custeio ABC, pois, além de serem os responsáveis por uma maior precisão dos custos, possibilitam uma atuação mais eficaz sobre as atividades que causam os custos.

Uma vez coletados os dados, organizados os custos a serem distribuídos, especificadas as atividades e designados os direcionadores de recursos calculam-se os custos das atividades.

#### **d) Atribuindo custos às atividades**

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 396), “Uma vez que as atividades sejam identificadas e descritas, a próxima tarefa é determinar quanto custa para realizar cada atividade. Isso requer a identificação dos recursos que estão sendo consumidos em cada atividade.” Sabemos que as atividades consomem recursos e o custo desses recursos estão registrados no razão geral, mas quanto é consumido em cada atividade não é revelado. Por isso é necessário atribuir os custos dos recursos às atividades usando o rastreamento direto ou por direcionador.

Segundo Crepaldi (2004, p. 230), “Para custear as atividades, devemos alocar a elas parte de cada custo indireto dos departamentos, utilizando-nos dos ‘direcionadores de recursos’, como o aluguel, energia elétrica, salários, depreciação, entre outros.”

No que se refere ao processo de atribuição de custos às atividades, um bom sistema de custos, dividido em departamentos e com boa separação dos centros de custos, torna-se um grande facilitador para o processo, principalmente se os centros de custos refletirem as atividades. Porém, nem sempre num centro de custos se desenvolve uma atividade, podendo ocorrer, de acordo com Martins (2003, p.95), três situações:

- **Um centro de custos executa uma atividade** - neste caso, a atividade pode ser o próprio centro de custo.
- **Um centro de custos executa parte de uma atividade** - neste caso, seria necessário reunir alguns centros de custos para se ter uma atividade.
- **Um centro de custos executa mais de uma atividade** – neste caso, seria conveniente desmembrar o centro de custos em suas várias atividades.

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

Calculado o custo das atividades, a etapa seguinte é custear os objetos de custos.

#### **e) Custeio dos objetos de custos**

No **segundo estágio**, faz-se o custeio dos objetos de custos, de acordo com seu consumo das atividades, através dos direcionadores de atividades.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 230), “Uma vez identificadas as atividades relevantes, seus direcionadores de recursos e respectivos custos, a próxima etapa é custear os produtos.” Para tanto, é necessário o levantamento da qualidade e quantidade de ocorrência dos direcionadores de atividades por período e por produto.

Segundo Cogan (2002, p. 43), “Os custos são atribuídos às atividades baseado no uso dos recursos, depois atribuídos aos objetos de custos, tais como produtos ou serviços, baseado no uso das atividades.”

De acordo com com Brimson (1996), o custo de uma atividade inclui todos os recursos ou fatores de produção (pessoas, materiais, etc.) empregados para realizá-la. Quando uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida entre um fator de produção e uma atividade específica, os custos são facilmente identificáveis à atividade.

A atribuição dos custos aos produtos é feita através dos direcionadores de custos, os quais são fatores que determinam a ocorrência de uma atividade e, conseqüentemente, refletem a existência de seus custos. (MARTINS, 2003).

Sabendo-se que o custeio baseado na atividade ocorre em duas fases, há que se distinguir dois tipos de direcionadores: os de primeiro estágio, também conhecidos como direcionadores de recursos; e os de segundo estágio, conhecidos como direcionadores de atividades.

Segundo Martins (2003), “Os direcionadores de primeiro estágio identificam a maneira como as atividades consomem recursos e servem para custear as atividades. Os de segundo estágio identificam a maneira como os produtos consomem atividades e servem para custear produtos ou outros objetos de custos desejados.”

O direcionador de segundo estágio, de acordo com Nakagawa (2001, p. 39), é usado no ABC como mecanismo para rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de produtos ou atender clientes.

Na segunda etapa de alocação, os direcionadores de custos cumprem importante papel tanto no custeio dos objetos quanto na melhoria de processos. Esta etapa requer compreensão das atividades envolvidas no processo e das saídas (objetos) que serão custeadas.

Enquanto os sistemas de custeio tradicionais utilizavam normalmente, na segunda etapa de alocação, ou dois direcionadores de custos (denominados bases ou critérios de rateio ou alocação), o ABC utiliza-se de vários direcionadores de custos (atividades), relacionando o mais estreitamente possível as atividades e os objetos.

É importante ressaltar que nem todos os custos serão apropriados aos objetos com base no sistema ABC. Para isto deve ser sempre respeitada uma hierarquia de alocação. Em primeiro lugar devem ser alocados os custos dedicados integralmente com o objeto a ser custeado (alocação direta). A segunda forma de alocação é com base na relação causal entre objeto e atividade (através de um direcionador), realizado através do sistema ABC. E, por fim, devem ser alocados os demais custos através de uma base arbitrária de rateio (geralmente volume de produção).

Para Maher (2001, p. 284) “Trabalhadores e máquinas desempenham atividades em cada produto, à medida que o produto vai sendo fabricado.” Segundo o autor, os custos são atribuídos a um produto mediante a multiplicação da taxa predeterminada de cada atividade pelo volume da atividade usada na fabricação do produto.

De acordo com Bornia,

Para a distribuição dos custos das atividades aos produtos, o ABC utiliza o conceito de direcionadores de custos, que podem ser definidos como aquelas transações que determinam os custos das atividades, ou seja, são as causas principais dos custos das atividades. Com a utilização dos direcionadores de custos, o ABC objetiva encontrar os fatores que causam os custos, isto é, determinar a origem dos custos de cada atividade para, desta maneira, distribuí-los corretamente aos produtos, considerando o consumo das atividades por eles. De uma forma mais geral, os custos são alocados em objetos de custos, que podem ser produtos, clientes e canais de distribuição, entre outros. (2002, p. 126).

Portanto, pelo método de custeio baseado na atividade, o custo de um produto é a soma dos custos de todas as atividades necessárias para a sua produção e realização, e que a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos é o direcionador.

### 2.2.1.3 O Sistema ABC para Organizações de Serviços

A maioria da literatura sobre o custeio por atividades dá ênfase a sua aplicação nas áreas de produção. Entretanto é importante notar que o custeio por atividades aplica-se a todos os tipos de atividades e não somente às indústrias. Os mesmos princípios podem ser implantados em empresas de consultoria, empresas de informática, laboratórios médicos, empresas comerciais, instituições financeiras e, em companhias de seguros.

#### 2.2.1.3.1 Caracterização e Classificação dos Serviços

Padoveze (2005, p. 365) define serviço como “O conjunto de atividades que se desenvolvem principalmente nos centros urbanos e que diferem das atividades industriais e agropecuárias.” Segundo o autor corresponde ao chamado setor terciário da economia e são representados principalmente pelas atividades de comércio, transportes, publicidade, computação, telecomunicações, educação, saúde, recreação, setor financeiro e seguros e administração pública. Complementa, ainda, o autor que

muitas das atividades classificadas como serviços são, na verdade, extensões das atividades produtivas, como a agricultura, a indústria e a mineração.

Para Hansen e Mowen (2001, p.123), “Um produto produzido é tangível e pode ser inventariado e transportado da fábrica para o cliente.”

Segundo Maher (2001, p. 65), “As companhias de serviço geralmente fornecem a seus clientes um produto intangível.” As firmas de auditoria, por exemplo, fornecem serviços de auditoria e de consultoria tributária. Na opinião do autor para a maioria das organizações de serviços, o custo de mão-de-obra tende a ser a categoria de custo mais significativa.

Gerir serviços é tarefa diferente de gerir a produção de bens, por isso é importante compreender quais são as características das operações de serviços em relação ao produto.

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p.123) as quatro características nas quais os serviços diferem dos produtos são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Segundo o autor a **intangibilidade** refere-se à natureza não-física de serviços, quando comparados aos produtos. A **inseparabilidade** significa que a produção e o consumo são inseparáveis para serviços. A **heterogeneidade** refere-se às maiores probabilidades de variação no desempenho dos serviços de que na produção dos produtos. A **perecibilidade** significa que os serviços não podem ser estocados, mas devem ser consumidos quando executados. Essas diferenças afetam os tipos de informações necessárias para o planejamento, controle e tomada de decisão na produção de serviços. O Quadro 7 ilustra as características associadas com a produção de serviços e o que há de comum entre elas e o sistema de gestão de custos.

**Quadro 7: Características das Empresas de Serviços e suas Interfaces com o Sistema de Gestão de Custos.**

Características	Relacionamento com os Negócios	Impacto no Sistema de Gestão de Custos
Intangibilidade	Serviços não podem ser estocados  Serviços não podem ser protegidos por meio de patentes Serviços não podem ser prontamente mostrados ou comunicados É difícil estabelecer um preço	Não existem contas de estoque Há um forte código de ética  Os custos devem estar relacionados com toda a organização Os custos são contabilizados pelo tipo de cliente
Inseparabilidade	O consumidor está envolvido na produção  Outros consumidores estão envolvidos na produção É difícil a produção em massa centralizada dos serviços	Deve-se gerar um sistema para encorajar a consistência na qualidade É necessária uma forte abordagem de sistemas
Heterogeneidade	Padronização e controle de qualidade são difíceis	A medida de produtividade contínua TQM é fundamentada (Gestão de Qualidade Total) Não existem estoques
Perecibilidade	Os benefícios dos serviços vencem rapidamente Os serviços podem ser repetidos frequentemente para um cliente	É preciso haver um sistema padronizado para lidar com clientes que retornam

Fonte: HANSEN; MOWEN, 2001, p.124.

Quanto a variedade de tipos de serviços Padoveze (2005, p. 366), classifica assim:

#### **I – Serviços baseados em pessoas**

- Trabalhadores inexperientes – Exemplos: serviços de jardinagem, serviços de portaria, serviços de limpeza.
- Trabalhadores experientes – Exemplos: serviços de encanador, serviços de alimentação.
- Profissionais – Exemplos: advogados, contadores, consultores técnicos.

## **II – Serviços baseados em equipamentos**

- Automatizados – Exemplos: lavagem automática de carros, máquinas automáticas de vendas.
- Monitorados por operadores não-experientes – Exemplos: cinema, teatro, táxis.
- Monitorados por operadores experientes – Exemplos: escavadoras, aviões.

### 2.2.1.3.2 A Aplicação do Sistema de Custeio ABC em Organizações de Serviços

De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 31) “Com o declínio em importância das tradicionais indústrias de chaminé, o setor da economia que envolve serviços aumentou em importância.”

Segundo Hernandez Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 333), “Uma das principais características do moderno mundo econômico é o cada vez mais significativo crescimento das atividades empresariais relacionadas com a prestação de serviços.”

A literatura, atualmente, na área de custos relata e discute com mais detalhes as questões do setor industrial. O setor de serviços geralmente é mencionado como ilustração ou então como apêndice.

Na opinião de Padoveze (2005, p. 367), “A maioria das obras sobre custos enfoca o custo dos produtos originados nas indústrias, com pouca ou nenhuma ênfase para o custo dos serviços e de outras atividades.”

Embora o sistema ABC tenha vislumbrado, inicialmente, as atividades Fabris, rapidamente constatou-se sua eficácia nas empresas de serviço, inclusive nas seguradoras.

Segundo Kaplan e Cooper (2000, p. 248, 249), embora o ABC tenha suas origens nas fábricas, atualmente muitas empresas de serviços também estão obtendo grandes benefícios com o uso dessa abordagem. Na visão do autor as empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias, ou seja, precisam do custeio baseado na atividade para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos.

De acordo com Cogan:

Assim como é hábito acontecer com outras técnicas, também o ABC vislumbrou inicialmente as atividades fabris. Contudo, essa metodologia se aplica perfeitamente aos setores de serviços e hoje muitas empresas das áreas bancárias, seguros, hospitais, financeiras em geral etc. aplicam o ABC. (2002, p. 65).

Na visão do autor a competitividade também exige que essas empresas conheçam seus custos com boa precisão, mesmo porque, como essas empresas não contêm, de forma geral, material direto com acontece com os produtos fabris, a incidência de suas despesas indiretas é ainda mais proeminente do que nas manufaturas. Na sua opinião o entendimento de que as áreas de suporte das empresas do setor serviço – a chamada indústria de serviços – funciona como se fosse uma fábrica, onde as máquinas são, segundo o autor, representadas pelas mesas dos funcionários e os materiais são os documentos que se movimentam pelas mesas, nos permite assim vislumbrar formas de aplicação de técnicas e metodologias de trabalho no campo da gestão da qualidade e da produtividade em geral e, obviamente, o custeio ABC também apresenta ai, campo de aplicação.

Para Hansen e Mowen (2001, p. 31) o aumento da concorrência tornou os gestores neste setor mais conscientes da necessidade de usar informações contábeis para o planejamento, o controle e as tomadas de decisão.

Assim, baseando-se nos conceitos apresentados e seguindo a tendência moderna de tratar produtos e serviços como operações, fica evidente que o sistema de custeio ABC também pode ser aplicado nas empresas de serviços alcançando o mesmo sucesso obtido pelas empresas de manufatura.

#### 2.2.1.4 A Relevância do ABC

Devido a globalização da economia, a liderança em custos passou a ser uma vantagem competitiva das empresas, devendo fazer parte da sua estratégia.

Para aumentar os lucros ou viabilizar os preços definidos pelo mercado, a redução de custos é essencial.



Já nas primeiras décadas do século passado, ensinava-se que, “para muitos técnicos, a essência dos negócios é o esforço constante para a redução dos custos”.

Se isso já era verdade no início do século XX, o que dizer da sua importância atual, em um mundo globalizado e muito competitivo?

Assim, nenhuma empresa, independente do seu tamanho ou tipo de atividade, pode se privar da função necessária de reduzir, de forma contínua, os seus gastos. Isso obriga os gestores ao permanente levantamento e acompanhamento dos seus gastos, pois não se pode controlar e, muito menos, reduzir o que não se conhece.

O levantamento e o acompanhamento permanente dos gastos requer a implantação de um sistema eficiente de custeio.

Como os sistemas de custeio tradicionais deixaram de ser eficazes e já não atendem aos anseios do atual ambiente de negócios, surge, na década de 80, o sistema de custeio ABC.

Com o objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre o custo dos produtos e/ou serviços prestados, esse sistema passa a ser de grande valia para as tomadas de decisões gerenciais e para o processo de melhoria da empresa.

A grande vantagem e a maior confiabilidade do ABC é que para apurar o custo por esse sistema são envolvidas diversas atividades da empresa na descrição detalhada das suas operações. Portanto, durante essa etapa, é possível verificar as atividades/custos que não agregam valor ao produto e que poderiam ser eliminadas.

O objetivo de manter a liderança de custos como uma vantagem competitiva da empresa assegura e fortalece sua posição no mercado.

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O objetivo deste capítulo é apresentar o Método Científico utilizado, bem como o tipo de pesquisa que será realizada, apresentando a seqüência de atividades necessárias para o desenvolvimento da dissertação.

### **3.1 Método Científico**

A determinação do método científico é um dos pontos fundamentais, visto que, alicerça e determina os caminhos a serem seguidos, de forma sistêmica, pelo pesquisador, passando a ser o esteio do processo e forma de pesquisa.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.24) “Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado.” Segundo os autores todo método depende do objetivo de investigação.

Segundo Lakatos e Marconi (1983, p. 41), “A finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade.”

Ainda no entendimento de Cervo e Bervian (2001, p. 26) “O método concretiza-se como o conjunto de diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas.”

Segundo os estudos realizados por Lakatos e Marconi (1983), o método que amparará o desenvolvimento desta pesquisa é o método dedutivo, pois, a partir da análise das premissas admitidas, pode-se chegar a uma conclusão empregando-se o raciocínio lógico.

### 3.2 Caracterização da Pesquisa

Fachin (2002, p.123) diz que “A pesquisa visa descobrir respostas para perguntas pelo emprego de procedimentos científicos.” A pesquisa é um procedimento intelectual para adquirir conhecimento pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema).

Do ponto de vista de sua natureza esta é uma pesquisa aplicada, pois caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade. (MARCONI e LAKATOS, 1990).

Do ponto de vista da abordagem, este é um trabalho qualitativo, pois colheu as informações necessárias no mundo real, não requerendo o uso de técnicas estatísticas. (LAKATOS e MARCONI, 1983).

Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa exploratória que visa produzir um instrumento capaz de orientar a implementação de método de custeio por atividades em Seguradoras. Para Cervo e Bervian (2003) os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

O trabalho consiste em uma ampla pesquisa na bibliografia existente para que seja reunido todo material disponível pertinente aos objetivos propostos, de forma a apresentar de maneira objetiva os conceitos empregados para a construção da metodologia.

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras, constituindo o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta. (FACHIN, 2002).

A pesquisa, sob o prisma dos aspectos técnicos, possui elementos que pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, pois foi construída a partir de ampla busca através da literatura pertinente aos assuntos tratados.

Assim, considerando as classificações propostas para trabalhos científicos, esta pesquisa pode ser classificada conforme o Quadro 8 a seguir:

**Quadro 8: Classificação da Pesquisa.**

<b>Do ponto de Vista</b>	<b>Classificação</b>
Do Método Aplicado	Método dedutivo
Da Natureza	Pesquisa aplicada
Da forma de abordagem	Qualitativa
Dos objetivos	Exploratória
Dos Procedimentos Técnicos	Bibliográfica

## **4 SISTEMÁTICA PARA A IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES PARA APURAÇÃO DOS CUSTOS DE UMA SEGURADORA**

Esse capítulo descreve uma empresa de seguros e faz, também, a descrição de uma sistemática para apoiar a implantação do Custeio Baseado em Atividades (Activity-Based Costing – ABC) na apuração de custos de uma seguradora. A sistemática proposta, baseada no método ABC, pode ser aplicada, com algumas adaptações, para todos os processos de negócios das seguradoras. Assim como para cada implantação do ABC, as etapas devem ser definidas de acordo com os objetivos de cada projeto e de cada seguradora respeitando-se as suas peculiaridades.

As etapas para o desenvolvimento da sistemática foram propostas de forma que a implantação de um modelo fundamentado no ABC esteja de acordo com as peculiaridades de cada companhia de seguros, respeitando o seu porte e os ramos de seguros em que opera.

### **4.1 Sociedade Seguradora**

Seguradoras são entidades jurídicas que, por meio dos recursos dos prêmios cobrados dos segurados, comprometem-se a indenizá-los no caso de ocorrer o evento contra o qual se seguraram. As Companhias de Seguros têm por objetivo a exploração de Seguros de Pessoas, Ramos Elementares e Previdência Complementar Aberta, podendo ainda participar como sócias ou acionistas de outras sociedades, observadas as disposições legais pertinentes.

O manual organizacional de uma seguradora contempla preceitos relacionados com a estrutura organizacional, destacando objetivos, missão, atividades, atribuições, organogramas, regras, responsabilidades e fluxos, destinados ao ordenamento formal dos pressupostos necessários a uma melhor performance dos controles internos e a

partir disso estabelecer uma melhor estrutura para alavancagem do desempenho junto a um mercado extremamente competitivo. A Assembléia Geral é o órgão máximo da estrutura administrativa das sociedades de seguros. Um exemplo hipotético de organograma geral de uma seguradora está apresentado abaixo, conforme mostra a Figura 9.

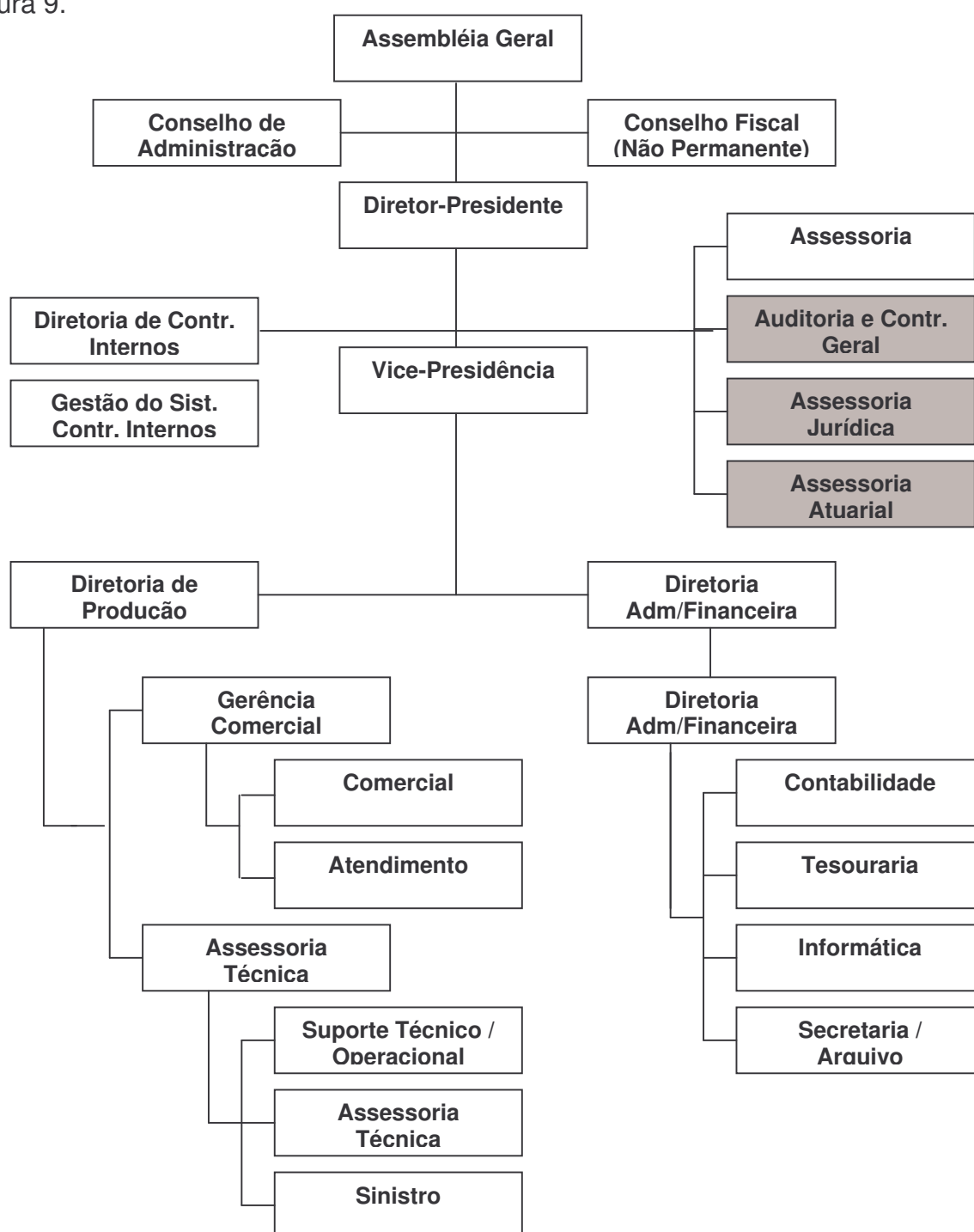
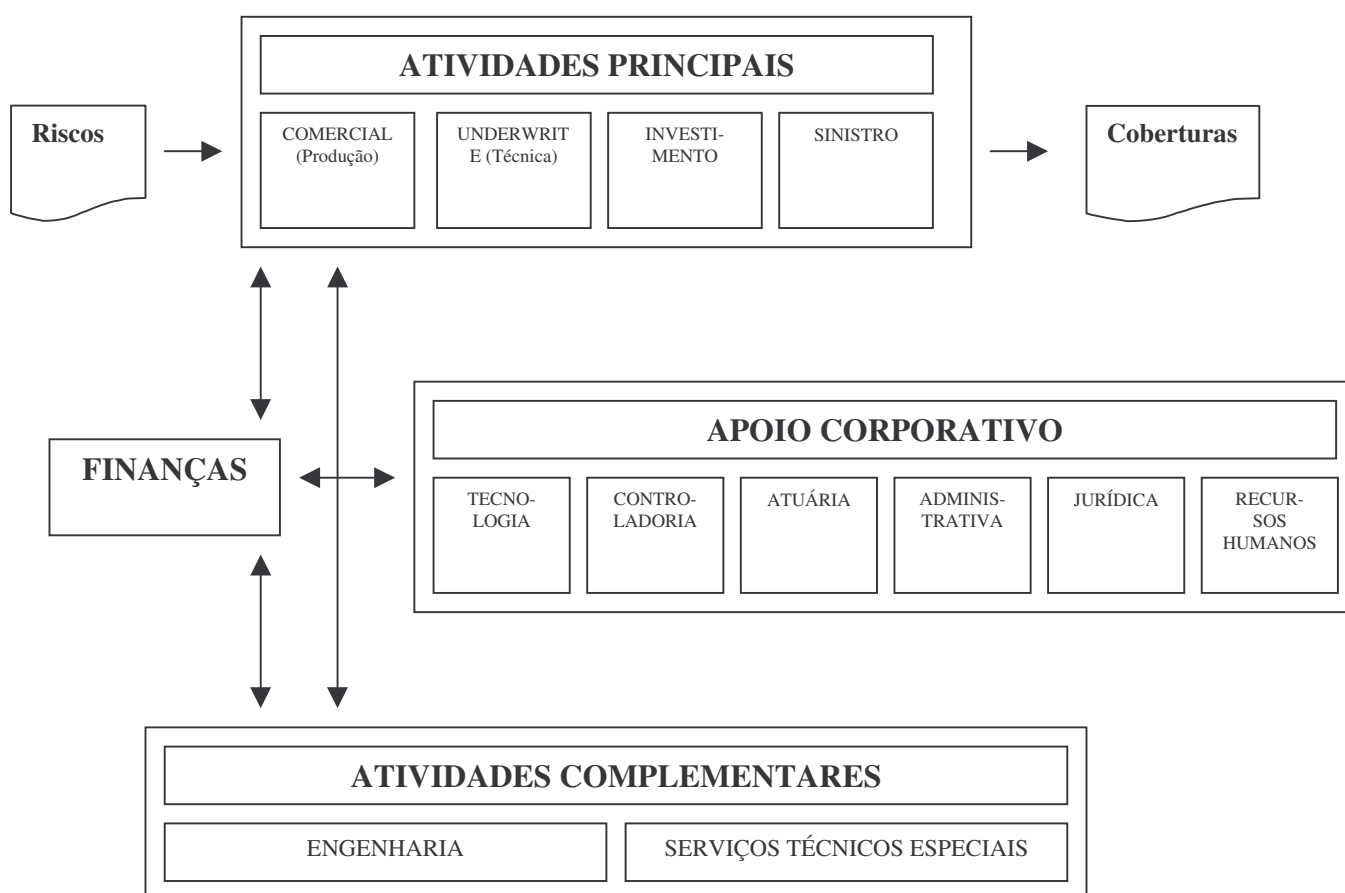


Figura 9: Organograma geral de uma Seguradora.

Segundo Souza (2001) as sociedades seguradoras, que devem ter autorização para funcionamento concedida por Portaria do Ministro da Fazenda, não estão sujeitas à falência nem poderão impetrar concordata.

As seguradoras não podem ultrapassar os limites técnicos, fixados pela SUSEP. Nesse caso, elas têm de fazer resseguro das responsabilidades excedentes em cada ramo de operações. A Figura 10 ilustra as principais atividades desempenhadas pelas seguradoras.



**Figura 10: Atividades das empresas seguradas.**

Fonte: SOUZA, 2002, p. 47.

A *área comercial* tem como função vender o seguro, pois só assim uma apólice poderá ser emitida. O foco da *área de marketing* consiste em criar e tornar disponíveis produtos que atendam as necessidades do consumidor, bem como inovar e desenvolver novos produtos, já que as necessidades mudam com o tempo. *Underwriting* é o processo de aceitar ou rejeitar riscos, fixar as taxas a serem cobradas

de acordo com o risco, com o propósito de maximizar ganhos. Para melhor desempenho da função de *underwriting*, certos padrões técnicos e éticos de seleção são fixados de acordo com políticas previamente estabelecidas, e o *underwriter* deve cuidar para que esses padrões sejam observados quando um risco é aceito.

O departamento de gerenciamento das indenizações (sinistros) tem a missão de regular os processos de liquidação de sinistros de acordo com as normas legais e contratuais. **Regulação** é o processo de apuração das perdas e de todos os elementos que possam vir a influenciar no cálculo das indenizações e no direito do segurado, observadas as condições preestabelecidas na apólice de seguro. **Liquidação** consiste no cálculo e pagamento da indenização propriamente dita, efetuados após a fase regulatória do processo. As seguradoras tentam recuperar, sempre que possível parte das indenizações por meio da comercialização do que restar dos bens segurados com valor econômico (salvados). O gerenciamento dos riscos é fundamental em empresas do ramo não-vida, que fazem seguros de bens.

A área administrativa tem a função de apoiar as áreas operacionais da companhia.

*O departamento de atuária e estatística é célula processual de suporte à Diretoria sendo responsável por calcular as taxas de seguros, níveis de comissões, reservas de prêmios não ganhos, e preparar relatórios anuais, além de eventuais estudos de viabilidade econômica para grandes negócios, que possam envolver altos níveis de riscos. Também auxilia no desenvolvimento de novos produtos e presta uma assessoria técnica.*

O Departamento Jurídico assessora a Diretoria executiva da Seguradora e, em paralelo, tem a função de gerir os serviços jurídicos demandados pela Companhia, externamente no patrocínio ou defesa em ações judiciais e, internamente, no assessoramento administrativo requisitado.

*A área de informática, tem como missão elaborar projetos e procedimentos de contingências, visando a segurança dos dados dos segurados, fazendo com que os acessos às informações sejam rápidos, seguros e transparentes. Além de cuidar da informatização das atividades comuns a qualquer empresa, também trata eletronicamente todos os documentos e etapas do processo de venda de seguros,*



reduzindo o tempo gasto no processamento de propostas, aprovação e emissão de apólices.

A *área de investimento* gerencia o capital próprio e o de terceiros, temporariamente sob sua responsabilidade. Ao aplicar os recursos advindos da comercialização de seus produtos e de seu capital próprio, a seguradora procura obter remuneração que possibilite honrar as indenizações devidas e os demais compromissos da empresa, bem como gerar lucro e capital para nela investir. A administração dos recursos financeiros é fundamental em empresas de seguro de vida.

A controladoria tem a missão de fornecer aos gestores da alta administração, e de todos os níveis organizacionais, informações que os auxiliem a controlar processos, objetivando auxiliar a entidade a atingir os resultados esperados, focando no aperfeiçoamento dos controles e processos, minimizando assim os riscos e possibilitando ao cliente interno diagnóstico efetivo em relação aos procedimentos que forem examinados. A área de controladoria tem como função fornecer e controlar as informações de modo a assegurar a otimização do resultado econômico da empresa. Ela deve dispor de um bom método para apurar corretamente o resultado de cada gestor.

#### **4.2 Passos para a Implantação do Método de Custeio ABC**

O sucesso da implantação do ABC requer uma mudança na cultura da empresa, ele deve buscar o envolvimento e o comprometimento das pessoas na tarefa difícil de transformar os conceitos de departamentos e centro de custos para os de atividade, permitindo uma análise detalhada e compreensiva de custos de qualquer natureza, procurando eliminar, durante esse processo de análise das atividades, todos os custos que não agregam valor.

Antes de optar pela implantação, a empresa deve fazer uma análise criteriosa das reais necessidades do que se quer implantar. Uma vez convencida das vantagens e benefícios, a empresa deverá encará-la como um investimento e desenhar uma estratégia adequada de implementação, alocando-lhe todos os recursos necessários a seu sucesso.

Diversos autores desenvolveram modelos de implantação do ABC a partir de seus estudos e experiências, conforme descrito a seguir.

Para Kaplan e Cooper (2000, p.99-109), os sistemas ABC são desenvolvidos com base em uma série de quatro etapas seqüenciais:

- desenvolver o dicionário de atividades
- determinar quanto a organização está gastando em cada atividade
- identificar produtos, serviços e clientes da organização (Objetos de custos)
- selecionar os direcionadores de custos da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização.

Hansen e Mowen (2001, p. 392), ao projetar um sistema ABC, sugerem seis etapas essenciais:

- identificar, definir e classificar as atividades e os atributos-chave;
- atribuir o custo dos recursos para as atividades;
- atribuir o custo das atividades secundárias para atividades primárias;
- identificar os objetos de custo e especificar o montante de cada atividade consumida por objeto de custo específico;
- calcular as taxas de atividades primárias;
- atribuir os custos de atividades aos objetos de custo.

Nakagawa (2001, p. 51-53 ) sugere os seguintes passos para implantar o ABC:

- definir o escopo do projeto;
- definir os objetivos do projeto;
- elaborar uma relação de produtos (*deliverables*) esperados do ABC;
- definir como será a gestão do projeto;
- alocar recursos para o projeto.

Player, Keys e Lacerda (1997, p. 160) aconselha as seguintes etapas para implantação do ABC:

- definir o escopo do projeto;
- identificar atividades, recursos e direcionadores;

- elaborar o esquema de custo;
- coletar dados;
- elaborar o modelo de custo;
- validar o modelo de custo;
- interpretar novas informações de custo;
- realizar simulação “*what if*”.

Silvestre (2002, p. 62) sugere os seguintes passos para estabelecer um sistema de custos ABC:

- definir os centros de custos por meio da departamentalização;
- identificar os elementos de custos dos departamentos;
- identificar em cada centro de custo as atividades exigidas (relevantes);
- definir o relacionamento entre as atividades e os custos;
- estabelecer os centros de atividades como modelo de acumulação de atividades, ou seja, mesmas atividades exercidas por diferentes departamentos;
- determinar os direcionadores de custos que correlacionarão as atividades com os respectivos produtos;
- montar o modelo da estrutura de custos da organização e seu fluxo de atividades.

Para Hernandez Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 239) as fases do desenvolvimento do custeio por atividades são as seguintes:

- efetuar o mapeamento dos principais processos existentes na organização;
- identificar as principais atividades existentes em cada processo;
- levantar os custos e os recursos associados a cada atividade;
- identificar as atividades que não agregam valor ao produto;
- avaliar a influência das atividades secundárias no produto final, ou seja, determinar se podem ser eliminadas ou pelo menos reduzidas;
- identificar os direcionadores de custos, que são os parâmetros para a adequada apropriação.

Para Ching (1997) sugere os seguintes passos para implantar o ABC:

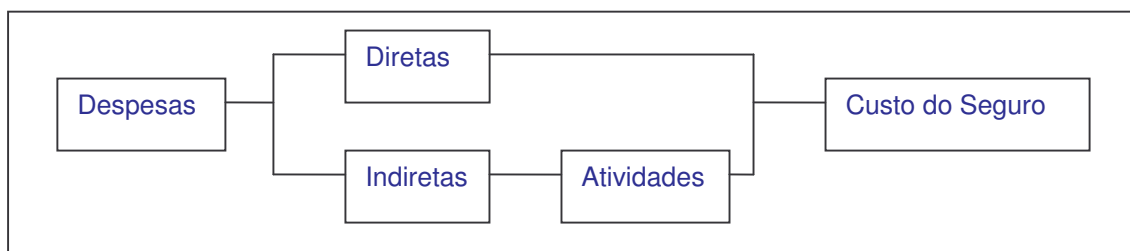
- definição do escopo de análise;
- levantamento das atividades e criação do mapa de atividades;
- cálculo do custo da atividade;
- definição da medida de saída da atividade;
- rastreamento do custo da atividade e determinação do objeto custo;
- classificação das atividades;
- determinação do fator gerador de custo.

#### **4.3 Proposta de um Sistema de Custo para Apuração de Custos de uma Seguradora, Baseado no ABC**

Os princípios de custeio, de acordo com Bornia (2002), são as filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, através das quais, são operacionalizados os métodos. Baseiam-se na classificação dos custos em variáveis e fixos e buscam responder à questão: “Quais custos serão alocados aos produtos?”

O modelo apresentado tem como objetivo demonstrar o fluxo de recursos consumidos, que compõem os custos de uma seguradora, fundamentado no ABC. A Figura 11 apresenta uma proposta de um sistema de custos para a apuração de custos de uma seguradora. O modelo pode ser desenvolvido e aplicado em qualquer seguradora, respeitando-se o porte e os ramos de seguros que cada uma Companhia opera.

Sabe-se que os custos diretos das seguradoras são apropriados aos respectivos ramos de seguros, portanto os custos que são analisados pelo ABC são os custos indiretos, pois não são apropriadas por ramo de seguro.



**Figura 11: Modelo de custeio baseado no ABC para Empresas de Seguros.**

O modelo proposto começa com a identificação dos custos, representada por uma listagem dos recursos relevantes consumidos pela empresa para operacionalização das atividades de uma seguradora, que são: indenizações de sinistros, despesas de comercialização e as despesas administrativas.

Em seguida observa-se que os custos (recursos consumidos) são classificados em custos diretos e em custos indiretos, nos quais os primeiros estão relacionados diretamente com o ramo de seguro que a Companhia opera, e são apropriados de forma direta e objetiva. Os custos diretos são: Indenizações pagas e as despesas de comercialização. Os custos indiretos nas seguradoras são alocados, tradicionalmente, utilizando-se o Custeio por Absorção, onde é utilizado como critério de rateio o prêmio Ganho ou o prêmio retido da Seguradora, penalizando-se quem produz mais receitas ou prejudicando os custos dos produtos menos comercializados ou de geração limitada de negócios. Os custos indiretos são representados pelas despesas administrativas das seguradoras, tais como: despesas com a administração, despesas com pessoal, despesas com serviços de terceiros, despesas bancárias, etc. Os custos diretos são entendidos como aqueles gastos relevantes que identificam a atividade principal da Seguradora e são apropriados diretamente ao ramo de seguro comercializado e, apresentam um custo bastante significativo.

Os custos indiretos são aqueles recursos consumidos decorrentes da estrutura organizacional e gerencial da Companhia de Seguros e devem ser identificados com as atividades visando, também, a identificação com o objeto de custo.

#### 4.3.1 Sistemática para a Implantação do Custeio Baseado em Atividades para Apuração dos Custos de uma Seguradora

As etapas descritas a seguir para a implantação de um sistema de custos baseados nas atividades para uma empresa de seguros podem ser adaptadas de acordo com os objetivos e necessidades de cada Companhia. O sistema de custo proposto foi desenvolvido de forma a servir à seleção das atividades e chegar ao custo do seguro, permitindo a identificação das atividades que mais consomem recursos e suas causas.

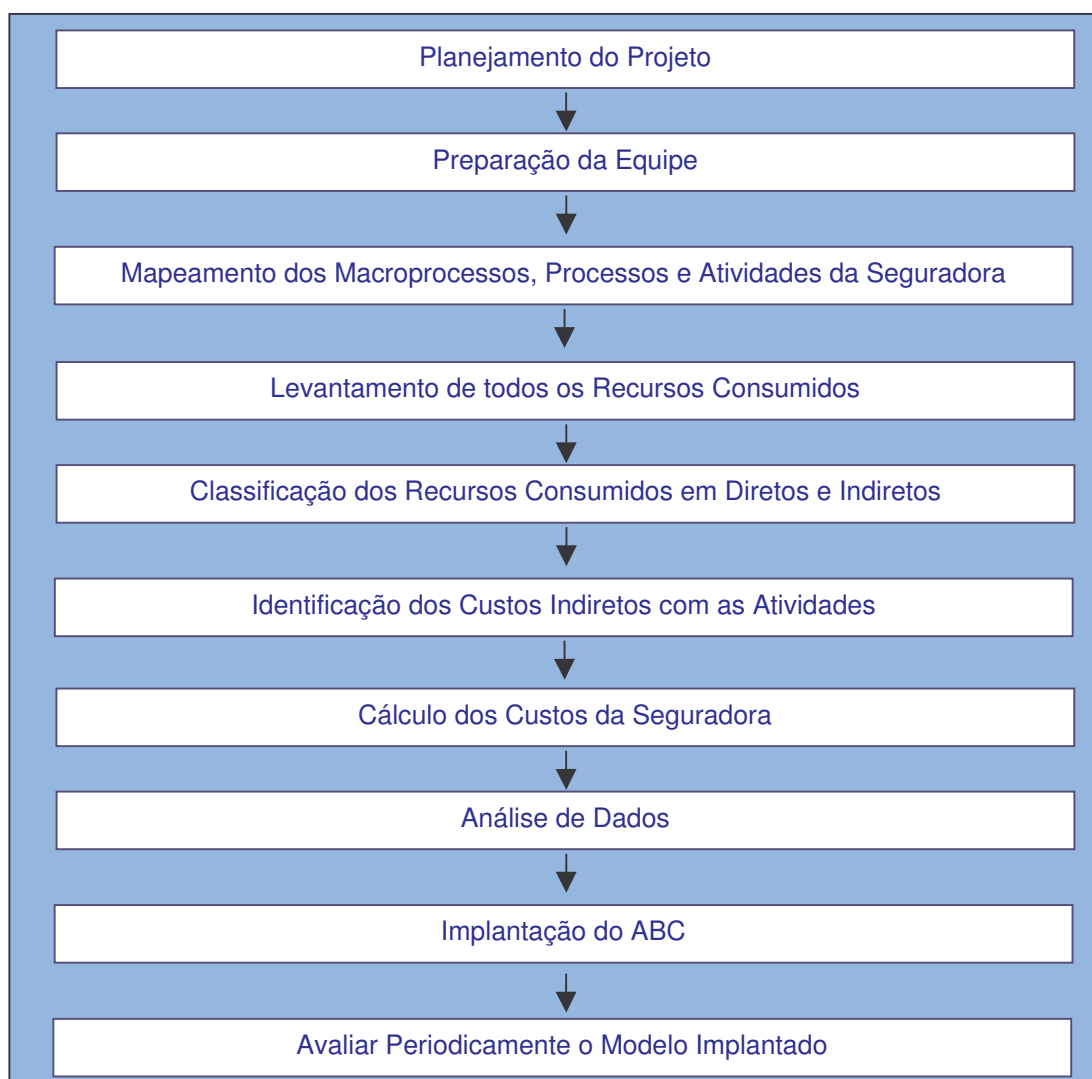
O sistema de custo baseado nas atividades desenvolvido neste capítulo poderá ser implementado em qualquer Seguradora, observando-se as características particulares da organização em que for aplicado e, a partir de pequenas adaptações, criar um sistema próprio, pois as Companhias de Seguros, conforme o seu tamanho e os ramos em que operam, podem necessitar de informações gerenciais diferenciadas.

No custeio das Seguradoras, a exatidão dos dados, é um fator muito importante, e o comportamento das pessoas que executam atividades ou participam no processo é fundamental, porque a maioria das informações vai ser gerada por elas. Essas informações devem estar equilibradas em relação à facilidade de sua obtenção e aos custos para obtê-las.

O sistema proposto, baseado no método ABC, pode ser aplicado em todos os processos de negócios da Seguradora.

A Figura 12 mostra as etapas propostas para a apuração dos custos de uma seguradora com a utilização do ABC.

Cada uma das etapas está descrita na seqüência do trabalho.



**Figura 12: Sistema de Custo proposto para apurar Custos de uma Seguradora.**

#### 4.3.1.1 Planejamento do Projeto

Esta etapa consiste na determinação dos procedimentos, do cronograma de capacitação e implantação, no detalhamento dos objetivos do projeto e na definição de uma área-piloto de aplicação, ou se o projeto será implantado de forma global na Seguradora. Sendo assim, é no planejamento que se definem quais serão os objetos de custeio e se detalham as etapas necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Nesta etapa, também deve ser selecionada a equipe de implantação do projeto, que deve ser uma equipe inter-funcional, envolvendo pessoas tanto da área financeira

como da área técnica e operacional da seguradora, devido à natureza dos dados a serem coletados normalmente ser de competência dessas áreas. Escolhida a equipe, deve-se designar um líder dentre as pessoas que entende do processo da Companhia.

#### 4.3.1.2 Preparação da Equipe

Para que se obtenha êxito na implantação de um projeto ABC, é fundamental a compreensão do mesmo por parte de todos os envolvidos (administração geral, os próprios implantadores e os futuros usuários).

A capacitação consiste em tornar conhecida a metodologia do projeto e também criar um ambiente de aceitação à mudança. Para realização da capacitação deve ser preparado material didático com finalidade de informar em que consiste o ABC, quais seus benefícios e como ele funciona, podendo ser apresentada através de palestras e *workshops*.

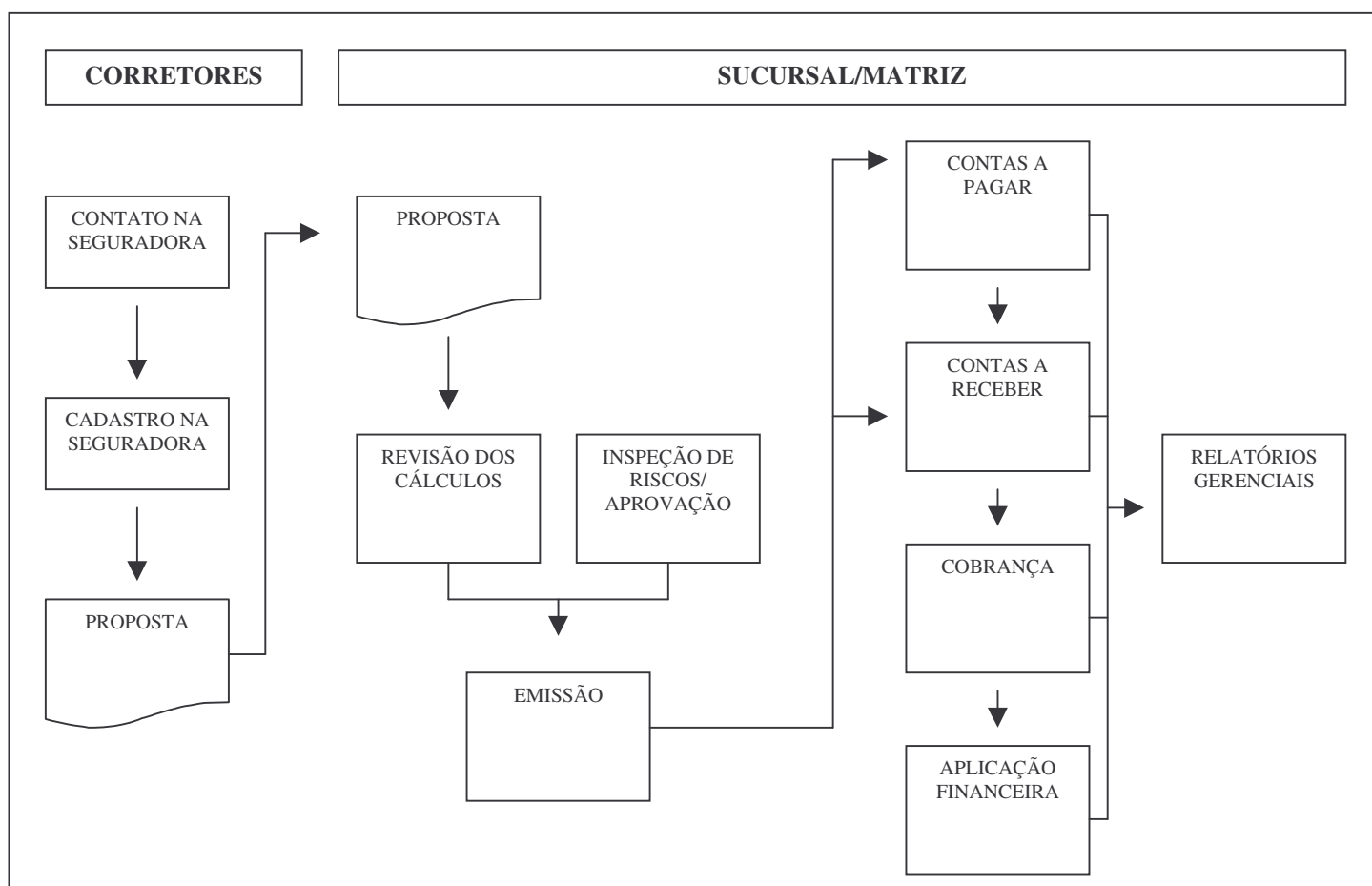
#### 4.3.1.3 Mapeamento dos Macroprocessos, Processos e Atividades da Seguradora

Nesta etapa é feita a identificação dos fluxos dos processos e atividades desenvolvidas na área de aplicação do ABC.

Trata-se de uma etapa importante para a implantação do ABC, pois é o momento de definição do nível de detalhamento que o projeto terá, o qual também depende muito do objetivo do projeto.

Para a descrição do processo da empresa (ou da área-piloto de aplicação da sistemática), recomenda-se o uso de fluxogramas. A Figura 13 mostra o fluxo econômico de uma seguradora.

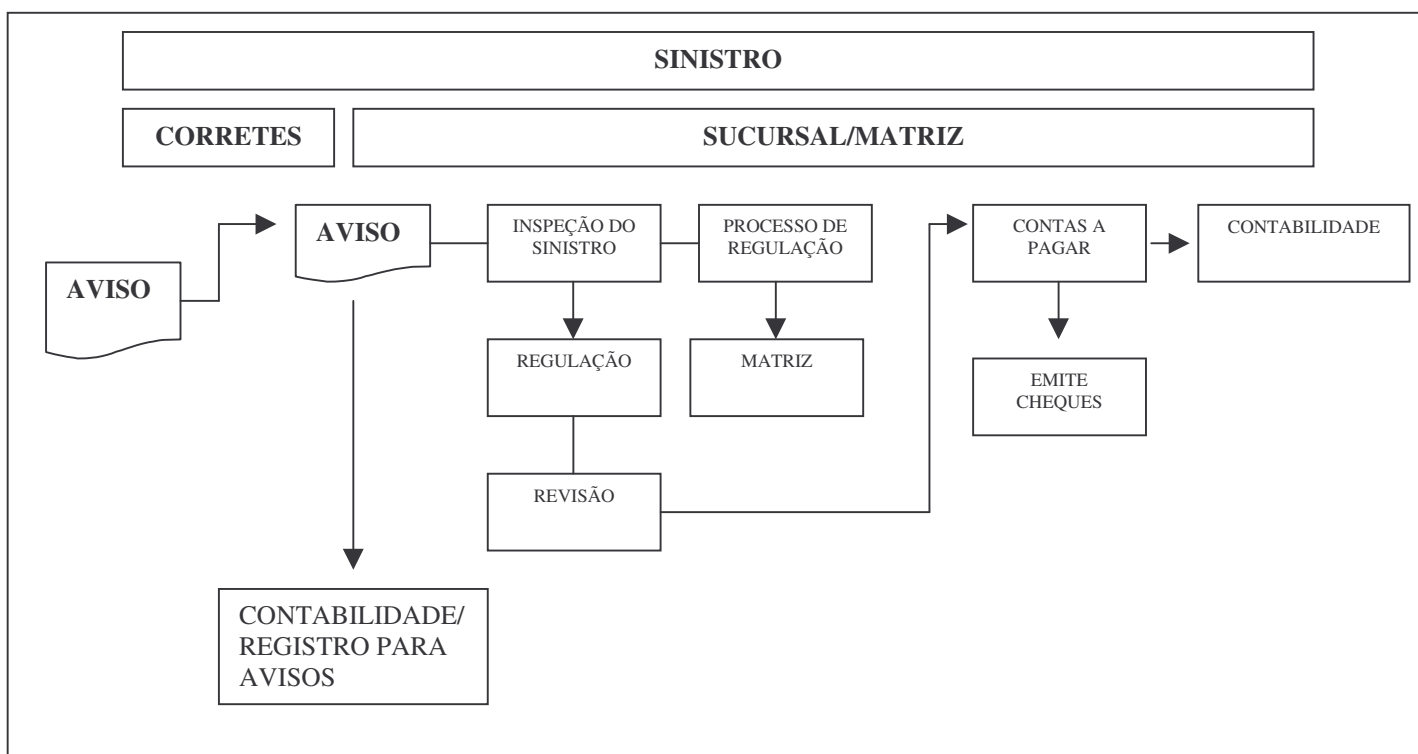




**Figura 13: Modelo do ciclo econômico de uma empresa seguradora.**

Fonte: SOUZA, 2001, p. 90.

O fluxo completo compreende o oferecimento da proposta pelos corretores, a análise da proposta recebida, a aceitação do risco, envolvendo todos os cálculos atuariais e inspeções técnicas, a emissão da apólice, o recebimento do prêmio, considerando-se todos os procedimentos administrativos de aplicação do percentual do prêmio no mercado financeiro e do cálculo das reservas técnicas, e finalmente, quando ocorre o sinistro, o pagamento da indenização devida ao segurado, conforme mostra a Figura 14.



**Figura 14: Modelo de Ciclo de Sinistro de uma empresa seguradora.**

Fonte: SOUZA, 2001, p. 93.

A escolha do método para coleta dos dados para mapear os processos e as atividades dependerá dos objetivos do sistema. Dentre os vários métodos alternativos pode-se listar os seguintes:

- Entrevistas: Podem ser entrevistados todos os funcionários da Seguradora ou somente o responsável pelo Departamento;
- Estudos de Tempos: é o método mais antigo de coleta de dados. Ele é muito preciso, entretanto é muito oneroso para a Companhia;
- Questionário: é o mais indicado pois a área de coleta de dados na seguradora é muito grande. Neste método os funcionários respondem ao questionário e o devolvem ao implantador do sistema. Segundo Nakagawa (2001, p.72), “ os questionários são mais fáceis e rápidos de serem aplicados e quase sempre possibilitam informações mais consistentes e elaboradas,

porque os gerentes terão mais tempo, privacidade e conforto para preenchê-los” .

Para a coleta das informações necessárias à realização desta etapa, deve-se fazer uso de Formulários que serão preenchidos pelas pessoas das áreas financeira, técnica e operacional da seguradora. O Quadro 9 apresenta um modelo de formulário para o levantamento das atividades executadas nos diversos departamentos, o que permite identificar as atividades significativas da Seguradora (o que as pessoas fazem). Dessa forma tem-se o conhecimento de como o tempo dos funcionários são gastos e como os recursos são consumidos no desempenho das atividades.

**Quadro 9: Modelo de Atividades Executadas.**

<b>Departamento:</b>			
<b>Quantidade de Funcionários:</b>			
<b>Função (Atividade)</b>	<b>Quem faz</b>	<b>O que faz</b>	<b>Para quem faz</b>

#### 4.3.1.4 Levantamento de Todos os Recursos Consumidos

Esta etapa compreende a identificação de todos os recursos relevantes consumidos, como os descritos no Quadro 10, com base nos relatórios gerenciais e o balancete contábil.

**Quadro 10: Recursos Consumidos.**

<b>RECURSOS CONSUMIDOS</b>	<b>Valor em R\$</b>
Sinistros Avisados	
Despesas com Sinistros	
Comissões de Corretagem	
Comissão de Angariação	
Outras Despesas Operacionais	
Pessoal	
Serviços de Terceiros	
Localização e Funcionamento	
Publicidade e propaganda	
Tributos	
Publicações	
Donativos e Contribuições	
Outras Despesas Administrativas	

#### 4.3.1.5 Classificação dos Recursos Consumidos em Diretos e Indiretos

Esta etapa consiste em classificar os custos em diretos e indiretos.

As espécies de recursos que constituem a natureza do gasto denominado custos diretos, evidenciados no Quadro 11, são valores desembolsados pela Seguradora a título de pagamento aos Segurados ou aos seus beneficiários, referentes a pagamentos de indenizações ou despesas com sinistros e, também, os pagamentos aos corretores de seguros, relativos à comissão de corretagem ou com angariação de cartão proposta, no caso de seguros de vida.

**Quadro 11: Classificação dos Custos.**

<b>RECURSOS CONSUMIDOS</b>	<b>Valor em R\$</b>
<b>CUSTOS DIRETOS</b>	
Sinistros Avisados	
Despesas com Sinistros	
Comissões de Corretagem	
Comissão de Angariação	
Outras Despesas Operacionais	
<b>CUSTOS INDIRETOS</b>	
Pessoal	
Serviços de Terceiros	
Localização e Funcionamento	
Publicidade e propaganda	
Tributos	
Publicações	
Donativos e Contribuições	
Outras Despesas Administrativas	

As espécies de recursos consumidos que constituem a natureza do gasto denominado custos indiretos também são evidenciados no Quadro 10. Esses custos são representados pelas Despesas Administrativas da Seguradora.

#### 4.3.1.6 Identificação dos Custos Indiretos com as Atividades

Após o agrupamento dos recursos e o levantamento das atividades executadas, é preciso identificar os possíveis **direcionadores de recursos** a partir de averiguações da equipe de implantação junto às pessoas envolvidas diretamente no processo, pois os empregados têm conhecimento de como suas atividades se desenvolvem como os recursos são consumidos e quais as suas origens.

Os direcionadores de recursos, segundo Martins (2003), também conhecidos como direcionadores de primeiro estágio, identificam a maneira como as atividades consomem recursos e servem para custear as atividades, ou seja, demonstram a relação entre os recursos gastos e as atividades realizadas. O Quadro 12 apresenta um modelo de planilha para definição dos direcionadores primários, no qual são associados os recursos analisados e seus respectivos direcionadores primários.

**Quadro 12: Modelo para Associação dos Recursos Consumidos aos seus respectivos Direcionadores.**

RECURSOS	DIRECIONADORES DE RECURSOS

Na definição dos recursos, deve ser analisado cada um dos recursos e o seu consumo pelas atividades em que a contabilidade da empresa serviu de base para atingir esse objetivo. O Quadro 13 apresenta um modelo para cálculo do custo das atividades.

**Quadro 13: Modelo para cálculo dos custos das atividades (Identificação dos custos indiretos com as atividades).**

Recursos	Recurso 1	Recurso 2	...	Outras	Total por Atividade	%Total por Atividade
<b>Atividades</b>						
Atividade da Seguradora 1						
Atividade da Seguradora 2						
Atividade da Seguradora 3						
Total por Tipo de Recursos						
% Total por Tipo de Recursos						

#### 4.3.1.7 Cálculo dos Custos da Seguradora

O cálculo do custo do produto compreende a alocação, aos objetos de custos, dos custos diretos e indiretos. Os primeiros são diretamente incluídos no cálculo do

custo do seguro, já que são facilmente identificados e alocados ao ramo do seguro, enquanto os outros são atribuídos ao custo do seguro pelas atividades.

De acordo com Martins (2003), os direcionadores de atividades, também conhecidos como direcionadores de segundo estágio, identificam a maneira como os produtos consomem atividades e servem para custear produtos ou outros objetos de custos. Estes direcionadores indicam a relação entre atividades e o objeto de custo. Conforme o autor, para efeito de custeio de produtos, o direcionador de atividade deve ser o fator que determina ou influencia a maneira como os produtos “consomem” (utilizam) as atividades. Desta forma, o direcionador de atividade será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos.

Portanto, nesta etapa, também é preciso identificar os possíveis **direcionadores de atividades** a partir de averiguações junto às pessoas que participam diretamente no processo, conforme mostra o Quadro 14. No custeio do produto, os direcionadores servem para a apropriação do custo das atividades aos objetos de custos, conforme demonstra o Quadro 15. Cabe ressaltar que nem sempre há distribuição dos recursos consumidos pelas atividades a todos os objetos de custos. Estes podem consumir algumas atividades e não consumir outras.

**Quadro 14: Modelo para Associação das Atividades aos seus respectivos Direcionadores.**

ATIVIDADES	DIRECIONADORES DE ATIVIDADES

**Quadro 15: Modelo para cálculo dos custos dos Produtos.**

<b>Objetos</b>	<b>Objeto 1</b>	<b>Objeto 2</b>	<b>Objeto 3</b>	<b>...</b>	<b>Objeto N</b>	<b>Capacidade Ociosa</b>	<b>Total por Atividade</b>
<b>Atividades</b>							
Atividade da Seguradora 1							
Atividade da Seguradora 2							
Atividade da Seguradora 3							
Total por Objeto							
Total por Objeto %							

#### 4.3.1.8 Análise dos Dados

Essa é a etapa que justifica como deveria ser estruturado um sistema de custos adequado a uma Companhia de Seguros e o uso do ABC, de tal forma que as informações geradas, em qualidade e em quantidade, devem estar de acordo com os objetivos anteriormente definidos no escopo do projeto.

Nesse sentido, reforça a oportunidade da aplicação do modelo proposto, compostos de custos diretos e indiretos provenientes de todas as atividades desenvolvidas na Companhia. Este modelo permite que as Seguradoras tenham em mãos uma ferramenta de controle, por meio da qual vêem os custos consumidos no processo, fornecendo subsídios para uma análise dos seus custos.

São incontáveis os relatórios que podem ser gerados a partir de um sistema de custos com a utilização do ABC, como os custos diretos e indiretos. É importante que tudo deva estar correto desde o início, de modo que se preserve a qualidade das informações geradas, para que cada empresa possa analisar os resultados.

A utilização desse modelo é uma nova forma de analisar os custos incorridos, originados pelas atividades desenvolvidas dentro da Seguradora.



#### 4.3.1.9 Implantação do ABC

As teorias relacionadas ao Sistema de Custos Baseado em Atividades demonstram sua validação como sistema de mensuração e informação centrado na gestão dos negócios. Entretanto, o êxito depende do processo de implantação.

A implantação, por sua vez, depende da implementação das etapas propostas para a apuração dos custos de uma seguradora com a utilização do ABC.

Nesta etapa é efetuado o processo de implantação do ABC que aborda, principalmente, os aspectos relacionados à estruturação dos processos, coleta dos dados e a instalação do modelo proposto.

As metodologias de implantação do ABC, ou a implementação dos passos necessários para a implantação, diferem de acordo com cada autor, embora existam etapas idênticas. Neste trabalho não são demonstradas todas as etapas encontradas na literatura, porém, a análise permite concluir que é necessário ajustar as etapas de acordo com as necessidades de cada Seguradora, onde o projeto for realizado.

Hornigren, Foster e Datar (2000, p.80) relatam os problemas mais comuns na implantação do ABC, conforme pesquisas realizadas em empresas no Canadá, Irlanda e Nova Zelândia, tais como:

- a) Definição das atividades e seleção de direcionadores;
- b) Inadequação de softwares;
- c) Falta de recursos;
- d) Dificuldades na obtenção de dados;
- e) Rejeição da gerência de nível médio.

O sucesso da implantação do ABC requer uma mudança na cultura da empresa. Portanto, deve buscar o envolvimento e o comprometimento das pessoas na tarefa árdua de transformar os conceitos tradicionais da contabilidade de custos para os de atividades e, com isso, permitir uma análise detalhada e compreensiva de custos de qualquer natureza, eliminando-se, durante esse processo de análise das atividades, todos os custos que não agreguem valor.

#### 4.3.1.10 Avaliar Periodicamente o Modelo Implantado

Após o modelo ABC estar implantado a manutenção da confiabilidade e da sua precisão exigem revisões, análises e, se for o caso, modificações, de acordo com as mudanças no mercado e na realidade da Seguradora. A administração da Seguradora deve sentir-se satisfeita com os resultados, com os benefícios e prover apoio total completando a implementação do ABC em toda a empresa. Um plano de continuidade deve ser então desenhado para atender essa finalidade.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo propor um estudo de como utilizar o Custeio Baseado em Atividades na apuração dos custos das Companhias de Seguros, pois o impacto das despesas administrativas no resultado das empresas desse segmento de negócio gera a necessidade de um método de custeio alternativo ao sistema tradicional de custeamento.

Atualmente, as seguradoras estão empenhadas, de algum modo, em rever suas despesas tendo em vista que elas são um fator “medidor” de concorrência num mercado altamente competitivo. Para isto elas necessitam de toda ajuda possível, o que inclui dispor de todas as ferramentas capazes de facilitar seu gerenciamento e sua competitividade.

Contudo, a mudança de sistema de custo envolve a aplicação de tempo e dinheiro. Para um sistema de custeio baseado em atividade, além de tempo e dinheiro, há de se considerar, também, a exigência de uma reestruturação organizacional, em termos de adequação dos processos administrativos e operacionais ao modelo de custeio, de maneira que se possam mensurar as quantidades consumidas pelos seus recursos e atividades. É importante também que exista a aceitação, compreensão e comprometimento por parte de seus funcionários, já que a implantação do método proposto envolve a definição de novos critérios para o consumo dos recursos disponibilizados, sendo seu sucesso estreitamente relacionado com a maneira a qual será conduzido, pelos recursos humanos, o desenvolvimento do modelo.

Inicialmente o trabalho abordou o cenário setorial do setor de seguros, destacando a sua importância para a economia do País.

Adentrou-se nas metodologias de custeio tradicionais existente na literatura, efetuando-se a conceituação do Sistema de Custeio Baseado em Atividades – ABC.

Em resposta à questão principal a ser respondida pela pesquisa, na última etapa deste trabalho, foi apresentada uma proposta de metodologia de implantação do

Custeio Baseado em Atividades, para Empresas de Seguros, descrevendo-se os passos necessários para a sua implementação.

É sabido que o setor de seguros vem crescendo ano após ano, passando a ocupar cada vez mais espaço no moderno ambiente de negócios. 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.

A busca de um sistema de custeio que atendesse aos seus anseios fez com que as empresas de seguros descobrissem, na manufatura, o custeio ABC.

O conhecimento proporcionado por este estudo deve, como todo trabalho de cunho científico, proporcionar avanços e benefícios para a área a qual é destinado.

## **5.1 Recomendações**

Para futuros trabalhos, recomenda-se o desenvolvimento de metodologias semelhantes, ou seja, específicas para Companhia de Seguros, para ser implantado e testado, visando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do método nas Empresas deste segmento.

É recomendável, também, a pesquisa junto as Seguradoras, sobre o real interesse em desenvolver ferramenta semelhante, pois seria muito importante para se avaliar a receptividade da metodologia no setor e análise dos atuais sistemas de custos utilizados pelas Companhias de Seguros.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, Francisco A. S. **A Operação de Seguro Privado – I**. Cadernos de Seguro. Rio de Janeiro, Ano 2, n. 10, p. 3-8, maio-junho, 1983.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, Dissertação, Tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**: Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**: Uma Abordagem de Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAMPOS, João Elísio Ferraz de. **Artigos do Presidente**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível na internet em: <[www.fenaseg.org.br](http://www.fenaseg.org.br)>. Acesso em: 18 fev, 2006.
- CASTIGLIONE, Luiz Roberto. **Seguros**: Conceitos e Critérios de Avaliação de Resultados. São Paulo: Manuais Técnicos de Seguros, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**: ABM - Activity Based Management. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COGAN, Samuel. **Custos e Preços**: Formação e Análise. São Paulo: Pioneira, 2002.

COGAN, Samuel. **Activity-Based Costing (ABC): A Poderosa Estratégia Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. **Meça os Custos Corretamente: Tome as Decisões Certas**. Harvard Business Review, p. 96-103, set-out, 1988.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. **Prioridades de Lucro do Custo Baseado em Atividade**. Harvard Business Review, p. 2-7, mai-jun, 1991.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas: Valuation: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTA, Jorge Andrade. **Contabilidade de Seguros: As Experiências no Brasil e no Mercosul em Comparação com as Normas Propostas pelo IASB**. Cadernos de Seguro, Rio de Janeiro, Ano 10, n. 27, p. 27-98, 2005.

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. **Manual da Teoria das Restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FASSBENDER, Alda Regina Bogado. **Uma Proposta de Metodologia de Implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades ("Activity Based Costing") para Empresa Seguradora**. Cadernos de Seguro, Rio de Janeiro, Ano 2, nº 4, p. 17-88, 1997.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco A.S. de; T. JÚNIOR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS E DE CAPITALIZAÇÃO, 2006.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS CORRETORES DE SEGUROS PRIVADOS, DE CAPITALIZAÇÃO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E DAS EMPRESAS CORRETORAS DE SEGUROS, 2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HERNANDEZ PEREZ JUNIOR, José; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HICKS, J. R. **The Social Framework: An Introduction To Economics**. Londres: Oxford University Press, 1942. p.VI.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORTA, João M. Picado. **A Função de Gestão na Seguradora**. Cadernos de Seguro. Edição Comemorativa 10 anos. Rio de Janeiro, Ano 10, n. 58/59, p. 13-20, mai/jun e jul/ago, 1991.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade Custos: Contém Critério do Custeio ABC.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, George S. G. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: Criando Valor para a Administração.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio Baseado em Atividades.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ PEREZ JUNIOR, José. **Contabilidade de Custos para não Contadores.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Curso Básico Gerencial de Custos.** São Paulo: Pioneira, 2005.

MAVAD, L. G.A; PAMPLONA, E.O. **ABC/ABM e BSC: como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das Empresas,** 2003. Trabalho apresentado no VII Congresso Internacional de Custos, Punta del Este, de 26 a 28 de nov. 2003.



PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Elias (Org.). et al. **Fundamentos da Contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PLAYER, Steve; KEYS, David; LACERDA, Roberto. **ABM: Lições do Campo de Batalha**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRESTES, Maria L. de Mesquita. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do Planejamento aos Textos, da Escola à Academia**. São Paulo: Respel, 2002.

REBOLLEDO, Hernan. **Seguros: Onde está a Essência do Negócio?** Revista do IRB, Rio de Janeiro, Ano 57, n. 274, p.33-41, abr./jun., 1996.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

SALDANHA, José R. **Orçamento Empresarial e o Gerenciamento dos Custos**. Revista do CRC-RS, Porto Alegre, v.22, n.75, p.51-58, out./dez., 1993.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Contabilidade Societária: Atualizado pela Lei nº 10.303/01**. São Paulo: Atlas, 2002

SCHMIDT, Paulo (Org.). et al. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Josemar Costa. **Práticas Contábeis das Operações de Seguros: Uma Análise Comparativa entre as Normas Brasileiras e o Projeto Proposto pelo IASB.** Cadernos de Seguro. Rio de Janeiro, Ano 10, n. 23, p. 27-94, 2005.

SILVA, Ernesto Viriato Alves da. **ABC do Seguro.** São Paulo: Pioneira, 1984.

SILVA, Affonso. **Contabilidade e Análise Econômico-Financeira de Seguradoras.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVESTRE, William Celso. **Sistema de Custos ABC: uma Visão Avançada para Tecnologia de Informação e Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Silney de. **Seguros: Contabilidade, Atuária e Auditoria.** São Paulo: Saraiva, 2001.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Disponível em: <[www.susep.org.br](http://www.susep.org.br)>. Acesso em 18 fev. de 2006.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma Abordagem. Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WILSON, Richard M.S. **Análise Estratégica dos Custos.** Revista do CRC-RS, Porto Alegre, v.27, n. 92, p.33-35, jan./mar., 1998.