

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA GESTÃO BASEADA NA ATIVIDADE (ABM-ACTIVITY BASED MANAGEMENT) APLICADA À INDÚSTRIA

Juracy Vieira de Carvalho

Dissertação de Mestrado

UNISANTOS – Universidade Católica de Santos

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios; Santos, 2004.

O trabalho analisado é uma dissertação de mestrado, que procurou investigar, através de pesquisa exploratória realizada junto a um grupo de empresas industriais que operam no Brasil, se a gestão *ABM (Activity Based Management)*, que tem como base os dados de custeio do sistema *ABC (Activity Based Costing)*, combinada com o *EVA (Economic Value Added)*, pode melhorar a qualidade das informações para decisões econômicas, com possível impacto positivo no resultado das empresas.

Ademais, buscou respostas para alguns questionamentos que influenciam negativamente na formação dos preços de vendas, nos resultados operacionais e na própria continuidade empresarial. O universo da pesquisa abrangeu 230 empresas, cuja maioria foi selecionada entre as 500 Melhores e Maiores da Revista Exame. Das 230 empresas, 10, equivalentes a 4,34% do universo, responderam ao questionário proposto por Carvalho e revelaram utilizar as metodologias do *ABC/ABM*. Destas 10 empresas, 5 afirmaram usar as metodologias *ABC/ABM* combinadas com o *EVA* nos estudos de alternativas de atividades ou processos, 9 eliminam atividades que não agregam valor aos clientes e ajustam preços em função do custeio *ABC*, 8 restringem a complexidade de produtos, melhoram processos organizacionais com recursos de informática e a qualidade para reduzir custos. Das 10 empresas, 8 afirmaram ter melhorado o resultado econômico.

Com bem aponta Carvalho o setor industrial, notoriamente nas últimas três décadas, tem diversificado intensamente a produção para atender exigência dos consumidores em um mercado agora globalizado. Esta diversificação, obtida com aumentos de investimentos em ativos fixos, tecnologias da informação e mão-de-obra qualificada, tem provocado enorme crescimento dos custos indiretos associados aos lotes diferenciados e à complexidade de produtos. Em consequência, tem havido distorção nos custos unitários, já que os sistemas tradicionais de custeio se baseiam no rateio de tais custos por volumes globais relacionados com os próprios custos diretos. Tais distorções podem prejudicar decisões econômicas

apoiadas em informações oriundas do custeio.

Assim, segundo Carvalho o sistema de custeio *ABC*, ao agrupar custos homogêneos e rastreá-los por esforço realmente aplicado (atividade), atribuindo-os aos objetos de acordo com as várias bases de alocação, como lotes, unidades produzidas etc., resgata a exatidão necessária ao custeio para alto desempenho, competitividade e lucratividade. Além disto, ao fracionar os custos por atividade, o *ABC* gera flexibilidade para custear outros objetos que não apenas produtos e serviços, mas também processos organizacionais, clientes, mercados etc., como também para praticar custos competitivos e que, ao mesmo tempo, garantam margens adequadas que permitam, ademais, a continuidade da empresa no mercado.

O sistema de gestão *ABM*, ao se basear no sistema *ABC*, constrói modelos de decisão com a exatidão e a flexibilidade mencionadas, facilitando a prospecção de oportunidades de redução de custo e de melhoria da lucratividade, tanto no escopo da fabricação, para a qual estão direcionados os sistemas tradicionais de custeio, quanto no da administração e vendas.

Como afirmam vários pesquisadores e executivos e também explicitado por Carvalho a geração de resultado econômico que maximize valor para os acionistas é um dos pressupostos fundamentais da gestão empresarial. Nesse sentido, o uso pelos gestores, de modelos de custeio e de gestão por atividades, proporciona visualização mais transparente do uso de recursos e também maior exatidão do custeio de quaisquer objetos, como produtos, clientes, mercados etc., permitindo melhor avaliação nas decisões econômicas e financeiras.

A dissertação objeto desta resenha representa uma contribuição valiosa para o estudo da competitividade e da continuidade empresarial, da pesquisa nas áreas de resultados, de custos e da contabilidade gerencial, vivenciando o uso adequado de sistemas de custeio e de gestão, antenados com a realidade empresarial e consistente com o que de mais moderno se tem pesquisado, por diversos pesquisadores do porte de: *Horngren, Johnson, Kaplan, Cooper, Khoury, Martins, Rocha, Sakurai, Shank e Govindarajan*, dentre outros pesquisadores.

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos