



5º Congresso de Pós-Graduação

GESTÃO DE CUSTOS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA – MODELO DE “SERVICE LEVEL AGREEMENT”.

Autor(es)

CRISTINA FREITAS RODRIGUES

Co-Autor(es)

CELSO RICARDO RAMOS
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
ARSÊNIO F DE NOVAES NETO

Orientador(es)

ARSÊNIO F DE NOVAES NETO

1. Introdução

O planejamento estratégico funciona como um plano de ação para a tomada de decisão. Quando comenta sobre posicionamento estratégico, Wernke afirma que vantagem competitiva é “uma posição de mercado que represente situação favorável ante os concorrentes.”(WERNKE, 2001, p.26) Porter (1992) enfoca a informação sobre os custos como sendo importante para se obter vantagens competitivas, como estratégia empresarial e relata que existem três estratégias genéricas para criar uma posição favorável: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Este autor afirma que as organizações devem adotar uma dessas três estratégias para obter uma vantagem em relação a concorrência, adquirindo assim um diferencial em seu segmento de atuação. Esta suposta vantagem garantiria a organização uma posição de liderança no mercado. Diante do aumento da competitividade em vários segmentos de mercado, aumenta proporcionalmente a pressão sobre os gestores das organizações, por decisões rápidas e eficazes. Percebe-se que as informações sobre o ambiente interno e externo das organizações, transformaram-se em ferramentas imprescindíveis, principalmente as informações sobre a estrutura de custos de produção, no segmento industrial e de prestação de serviços, pois são marcados pela complexidade em sua formação de custos. Dentro desse enfoque, as organizações podem adotar desenvolver uma gestão de custos como uma ferramenta de vantagem competitiva.

2. Objetivos

O objetivo deste trabalho é mostrar através da revisão de literatura e através de modelo aplicado no Banco ABN- AMRO – o modelo de custo “Activity-Based Costing(ABC – custeio baseado em atividades)”. Como a gestão de custo passa a ser a chave da estratégia.

3. Desenvolvimento

Conceito de Planejamento Estratégico MINTZBERG (1987) , alega que as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Desta maneira, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e do futuro da organização. Para KOTLER & ARMINSTRONG, 1993 o planejamento estratégico é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado. TIFFANY & PETERSON (1998) dizem que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos. Gestão de Custos Para MARKER & DEAKIN (1994), o custo é um sacrifício de recursos, sendo que quando se paga por algum produto ou serviços, se está pagando pelo sacrifício que se deve fazer para adquiri-lo. Os autores fazem uma divisão básica em duas categorias de custos: os custos diretamente ligados produtos /serviços (outlaycosts) representados por saídas efetivas de caixa, ou sacrifícios explícitos relacionados aos bens adquiridos, mas quando não ocorrem saídas efetivas de caixa tem-se a segunda categoria representada pelos custos de oportunidades (opportunity costs), são o benefício que poderia ser obtido por uso alternativo de determinado recurso este tipo de recurso, apesar de importante tem sido de certa forma ignorado pelas empresas em sua tomada de decisões. Com relação aos produtos e serviços , os custos podem ser Diretos ou Indiretos. Custos Diretos – compreendem os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação aplicados diretamente no produto. Esses custos são assim denominados porque seus valores e quantidades em relação ao produto são de fácil identificação. Assim, todos os gastos que recaem diretamente na fabricação do produto são considerados Custos Diretos. Custos Indiretos – compreendem os gastos com materiais ,mão-de-obra e gastos de fabricação aplicados indiretamente no produto. Metodologia Este estudo esta fundamentado no projeto desenvolvido pelo ABN Armo Real, que utilizou para a gestão de custo por atividade o custeio ABC. O Custeio ABC (Activity Based Costing) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. A origem do método de Custeio ABC proveio do significativo aumento dos chamados Custos Indiretos de Fabricação (overhead costs) na produção industrial. No início da atividade industrial no mundo contemporâneo, os elementos mais importantes do custo de produção de uma empresa eram os materiais diretos e a mão-de-obra direta, cuja apropriação se faz diretamente aos produtos. As distorções nos custos dos produtos provocados pelo rateio dos custos indiretos de Fabricação (CIF) em base de estimativas tinham pequena influência na determinação do custo do produto vendido e conseqüentemente na apuração da sua margem de lucratividade. Com o crescimento da atividade industrial o custeio tornou-se complexo, principalmente com o maior grau de mecanização e automação dos processos produtivos, ocorrendo um aumento considerável dos custos indiretos de fabricação e, por esse motivo, eles passaram a representar, em muitos casos, a maior parcela dos custos de produção de uma empresa. Neste caso pode haver erros no rateio dos CIF nos produtos fabricados pela empresa, considerando que todo rateio parte de uma base arbitrária. Os gestores poderiam cometer erros no processo de tomada de decisões, considerando que os cálculos de lucratividade dos produtos poderiam estar incorretos. Nesse cenário, surgiu o Custeio ABC como uma forma de tentar alocar os recursos produtivos da empresa de uma forma mais eficiente. No Custeio ABC, é que os recursos (fatores produtivos) da empresa são consumidos pelas suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos são conseqüência das atividades efetuadas pela empresa para fabricá-los e comercializá-los. No Custeio ABC, o objetivo é rastrear quais as atividades da empresa que estão consumindo de forma mais eficiente e significativa os

recursos. Os custos são direcionados para essas atividades e destas para os bens fabricados. O rastreamento de custos que está implícito no método de custeio ABC é um processo muito mais complexo e sofisticado do que simples rateio dos CIF aos produtos. O modelo ABC, utilizado pelo Banco ABN Amro Real. A partir da década de noventa, a sobrevivência das empresas passa a sofrer uma série de desafios. Para VELOSO (1995), especificamente para empresas não dimensionadas para atuação global, a queda de barreiras comerciais trazida pela globalização e a competição com empresas globais com maior capacidade em termos de capital, experiência e marketing, põe em cheque a rentabilidade destas mesmas empresas, que passam a buscar uma reconfiguração estratégica. Hoje o nono maior banco privado do país. Dessa forma, ampliou sua presença na Região Sudeste e sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. Tornou-se portanto o maior banco privado brasileiro em depósitos e empréstimos e o quinto maior em ativos. Em busca de resultados que satisfaçam clientes, gerando valor para os acionistas e funcionários, o Banco ABN Amro Real, criou uma saída inteligente baseada em um modelo inovador de gestão de custos. Em cenário competitivo exige-se rapidez na tomada de decisão para garantir não somente a sobrevivência da empresa como seu lugar no ranking. Por essa razão o Banco ABN Amro Real está apurando a rentabilidade de produtos, serviços e clientes por meio da análise do processo de geração de valor. Este modelo começou a ser desenhado a seis anos, quando decidiu investir em um projeto de custos, demandando a criação de critérios e o uso de ferramentas adequadas à estratégia do grupo. Em 2001, entrava em vigor uma nova estrutura mundial como foco no aprimoramento do atendimento ao cliente, na conquista da liderança em mercados selecionados e na maximização do valor adicionado para o acionista. A tecnologia, alinhada à metodologia de custeio, foi a saída acertada para viabilizar a apuração correta dos custos, de acordo com Ralf Merschamann, gerente de custos do ABN Amro Real, e também líder do projeto de custos. De acordo com Ralf Merschamann, a adoção do SAS ABM, para apurar custos de forma inteligente, prática e confiável e ao conhecê-los, ampliamos nossa capacidade de gerir questões estratégicas, de rentabilidade e operacionais.

4. Resultados

Resultados a longo prazo Até o momento, foram investidos cinco milhões de reais em todas as fases do projeto, apuração, contratação de consultores, definição do tipo de informação, aquisição de ferramentas, envolvimento da equipe e atualização das etapas. Uma das consequências positivas de todo este trabalho, na opinião de Merschamann, foi a mudança de comportamento dos gestores que passaram a usar as informações disponíveis e análises sobre os custos de processos, serviços e transações, para auxiliarem nas tomadas de decisões em suas atividades. O modelo operacional do ABN Amro Real, que visa o aumento da eficiência no uso dos recursos, tem como base a disseminação da cultura de gestão, utilizando informações importantes para melhor direcionar os negócios, otimizando os preços de produtos e serviços. Como a abordagem adotada foi a de custeio por processo de negócio, em função da representatividade dos recursos envolvidos, primeiramente foram custeados os canais de atendimento e as áreas operacionais de produtos (back office). Atualmente, já estão concluídos os canais agência (processamento de transações-caixas e retaguarda), auto-atendimento, Call Center, operações de rede, suporte a operações EDI, Internet, Conumer Finance e cartões de crédito. As aplicações práticas estão em andamento, assim como a utilização das informações para a apuração da rentabilidade de clientes, o SLA (Service Level Agreement), o dimensionamento de pessoal, a implementação de novos produtos e as concorrências e terceirizações. Com o projeto, a adequação da estrutura da organização às necessidades do mercado foi aprimorada. Trata-se de um ponto importante, visto que o consumo dos recursos é decorrência do relacionamento com o cliente, que demanda produtos e serviços da instituição. O modelo de custos adotado, portanto, está estruturado sobre três pilares: 1- Gestão estratégica de custos 2- Rentabilidade de clientes, produtos e unidades de negócios 3- Gestão operacional. Todas as áreas funcionam integradas e usam os recursos disponíveis da melhor maneira possível, para manter o nível de serviço adequado. Nesse desenho, departamentos e áreas de tecnologia, recursos humanos e agências funcionam como unidades de negócios independentes. Elas possuem metas, budget próprios e gerenciam seus custos e receitas, além de venderem e comprarem serviços de outras unidades. Alinhando ao modelo operacional do ABN Amro Real, as áreas fazem uso das ferramentas de gestão como Gestão de Custo e Gestão de Prestação de Serviços

Internos (SLA), descrita por Merschmann. O SLA é um modelo utilizado para aprimorar a gestão de recursos otimizando o consumo de recursos comprometendo as partes envolvidas por meio da negociação e da formalização de contratos de prestação de serviços entre áreas. Para Merschmann, a evolução da metodologia ABC/ABM irá proporcionar o desenvolvimento do chamado ABB (Activity Based Budgeting – orçamento baseado em atividades) “Por meio dele será possível aprimorar o planejamento estratégico do banco”.

5. Considerações Finais

O presente trabalho discute o planejamento estratégico voltado para a gestão de custos e como a gestão de custos pode-se transformar em uma vantagem competitiva. No caso mencionado do Banco ABN Armo Real aplicou-se todo um projeto de gestão de custos, voltado para os produtos e serviços, utilizando o custeio ABC, onde a principal atribuição é mostrar toda a apuração do custo por atividade. O resultado apresentado, mostra aos gestores todas as informações necessárias para a tomada de decisão, permitindo assim dentro de um mercado competitivo, como no setor financeiro se tornar uma empresa competitiva. A metodologia aplicada a este trabalho tem sido aplicada no setor financeiro pela instituição financeira ABN Armo Real, que vem comprovando a eficiência da gestão de custo como uma ferramenta de vantagem competitiva, porém sabemos que muitas pesquisas voltadas para a gestão de custos ainda tende-se a contribuir para os diferentes setores da economia.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990
- KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. Custo e Desempenho: administre seus custos para ser competitivo. Tradução : O.P.Traduições, São Paulo: Futura, 1998.
- MINTZBERG, Henry QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- NEVES, Silvério & VICECONTI, Paulo E.V. Contabilidade de Custos um enfoque direto e objetivo. Ed.Frase: São Paulo, 2003.
- PEREZ, José Hernandez Jr & MARTINS, Luis de Oliveira & COSTA, Rogério Guedes. Gestão Estratégica de Custos 3.ed. São Paulo. Editora Atlas , 2003.
- PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Editora Campus1999
- _____.Estrategia competitiva. Técnicas para análise de industrias e da concorrência 7.ed Rio de Janeiro.Editora Campus, 1986.
- _____.Vantagem competitiva.Criando e sustentado um desempenho superior.Rio de Janeiro. Editora Campus, 1989.
- <http://www.bancoreal.com.br>