

Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) versus Activity Based Costing (ABC): um estudo de caso em uma Instituição Financeira

MAICON RABELO GUIMARÃES
Universidade Federal de São Paulo

SIMONE ALVES DA COSTA
Universidade Federal de São Paulo

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso em uma instituição financeira que analisou a aplicação do *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) em comparação com o *Activity-Based Costing* (ABC). Tal estudo abordou funcionários que atuam nas áreas de gestão de custos e mapeamento de processos dos produtos utilizando, para isso, um estudo de caso. Tal estudo compreendeu: entrevistas com os participantes da área para entendimento do processo e compreensão da percepção dos respondentes sobre ele; desenho da apuração de custos pelo método ABC; replicação do processo de custeio, agora pelo método TDABC; e validação dos modelos construídos pelos principais representantes da respectiva área da empresa. De forma geral, foi observado que a complexidade do ABC torna esse custeio moroso e de difícil atualização, embora tenha um maior nível de detalhamento das informações. Por outro lado, foi possível notar a eficiência do TDABC como um modelo mais simples, de fácil implementação e manutenção. Além disso, esse modelo apresentou vantagens quanto ao custo unitário do produto, por desconsiderar a ociosidade no cálculo. Entretanto, o modelo apresenta desvantagens no que se refere a departamentos que não possuem atividades estruturadas, o que dificulta a elaboração das equações de tempo, bem como a subjetividade para estabelecer o tempo de algumas atividades. Apesar disso, concluiu-se que o TDABC foi mais eficiente para o cálculo de custos da Instituição Financeira, podendo ser utilizado para simplificar o modelo atual da empresa.

Palavras-chave: TDABC; ABC; Instituição Financeira; Custos; Eficiência.

1. Introdução

A Revolução Industrial acentuou o crescimento das empresas industriais frente às instituições financeiras e comerciais. Com isso, novos processos foram surgindo e com eles a necessidade de obter técnicas de controle e gestão. Conforme Martins (2003), as técnicas de controle de estoque utilizadas antes da revolução industrial não eram suficientes para controlar as indústrias, uma vez que agora o estoque não dependia apenas de um produto, mas de uma série de fatores utilizados na produção.

Desde o princípio, o objetivo era fazer com que os custos fossem apropriados aos produtos, de forma que se conseguisse estabelecer preço de venda e gerar informações de controle. Para isso, métodos de custeio foram desenvolvidos visando cada vez mais a acurácia na apropriação dos custos aos produtos.

Um desses métodos é o Custeio Baseado em Atividades (ABC) que, de acordo com Kaplan e Anderson (2007, p. 9), utiliza recursos, atividades e objetos de custeio para chegar ao custo do produto.

Conforme Bezerra et al. (2007, p. 73), “a metodologia ABC, como as tradicionais, apresenta dois estágios para alocação dos custos indiretos aos produtos: a) os recursos são alocados para atividades; b) o custo da atividade é rastreado para os objetos de custeio”. Este modelo criado na década de 1980 foi evoluindo e uma dessas evoluções é o *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC).

Conforme Dalmácio, Rezende e Aguiar (2007, p. 28), “a abordagem do *Time-Driven ABC Model* possibilita uma análise mais acurada dos recursos, dos gastos e do potencial disponível de capacidade instalada”.

De acordo com Kaplan e Anderson (2007), o TDABC traz a solução para alguns problemas do ABC convencional, como, por exemplo, passa a considerar apenas a capacidade prática dos recursos e não a total, na elaboração do custo dos produtos.

As metodologias de custos em sua origem foram pensadas para a indústria. Por isso, quando se olha para as empresas de serviços não há tantas possibilidades. Isso gera uma série de subjetividades, principalmente em instituições financeiras, uma vez que não há um modelo específico amplamente utilizado para custear os produtos e serviços desse setor.

O objetivo deste estudo é verificar as principais características da aplicação do uso do ABC em instituição financeira e, adicionalmente, o contraponto com as principais características do TDABC na apropriação de custos.

O estudo justifica-se porque o ABC vem sendo ampla e tradicionalmente utilizado em empresas com grande volume de *overhead*, no entanto, sua alternativa posterior, o TDABC, é menos conhecido e utilizado pelas empresas, mesmo se mostrando mais profícuo em relação ao seu antecessor (Kaplan, & Anderson, 2007).

Diante da grande concorrência no setor financeiro, a gestão de custos é uma ferramenta importante na tomada de decisão estabelecendo, além dos custos, rentabilidade de produtos, clientes e unidades de negócios. Conforme Caraffini (2017), para permanecerem lucrativos de forma sustentável e competitiva, os bancos precisam gerir seus custos com eficiência, realizando análises abrangentes e detalhadas dos processos, produtos e pessoas, conseguindo desta maneira manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Binotti (2013, p. 12), “a crescente concorrência faz com que as empresas estejam cada vez mais preocupadas com as suas formas de gerenciamento de custos, uma vez que estas impactam diretamente no resultado da empresa e, portanto, nas decisões a serem tomadas por ela”. Portanto, é imprescindível um modelo de custeio apropriado e com uma maior acurácia na alocação dos custos para fomentar seus modelos de tomada de decisão, gerando oportunidades, mitigação de riscos e eficiência.

2. Referencial Teórico

2.1. Custeio Baseado em Atividades (ABC)

De acordo com Martins (2003, p. 60), “ABC é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”. Com isso, ao contrário do que se identifica no custeio por absorção, o ABC busca critérios de alocação para apropriar os custos indiretos aos produtos.

Neste contexto, conforme Bezerra et al. (2007), no ABC os recursos são alocados para as atividades, que por sua vez são apropriadas aos objetos de custeio.

Segundo Kaplan e Anderson (2007), apesar de sua proposta de valor atraente, o ABC convencional não possui aceitação universal, isso porque os sistemas ABC apresentam alto custo de desenvolvimento, dificuldade na manutenção e de modificação. Tal quadro torna o

processo do custeio moroso, fazendo com que as informações para tomada de decisão sejam disponibilizadas lentamente, pois é necessário um grande esforço para gerá-las.

Muitos destes acontecimentos consistem no fato de que, por ser baseado em atividades, é necessário manter a documentação de processos atualizada. Tal processo requer muito tempo e recurso de quem está implantando o sistema, além de possuir certo grau de subjetividade, pois alguns tempos podem ser definidos com base em entrevistas com os funcionários.

Quando as pessoas estimam quanto tempo dedicam a uma lista de atividades que lhes é entregue, invariavelmente elas reportam percentuais que se aproximam de 100%. Poucos indivíduos relatam proporção significativa de seu tempo como ociosa ou inútil. Portanto, quase todos os sistemas ABC calculam as taxas dos direcionadores de custo com base na presunção de que os recursos atuam a plena capacidade. (Kaplan, & Anderson; 2007, p. 8).

De acordo com Kaplan e Anderson (2007), o ABC comete erro teórico ao considerar a capacidade prática na apuração dos custos. Entende-se que nem todo tempo remunerado é aproveitado em trabalho produtivo, ou seja, há um custo com capacidade ociosa e é esse custo que o ABC convencional ignora.

Além disso, segundo Binotti (2013, p. 39), o grande volume de insumos para o ABC se mostrou outra dificuldade para a utilização do modelo, pois era preciso criar atividades a cada necessidade de detalhamento do processo. Esses problemas do ABC convencional afetam diretamente o processo de tomada de decisão.

O atual modelo de competitividade adotado no mundo empresarial gera uma necessidade cada vez mais aprimorada de informações que qualifiquem os gestores, na busca das melhores alternativas, não apenas para o sucesso, mas para a sobrevivência das empresas. (Schmidt, Santos, & Leal, 2009, p. 2).

Tendo em vista a indispensabilidade de obter informações mais precisas e na tentativa de corrigir os problemas do Custeio ABC, Kaplan e Anderson (2007) criaram o *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), assunto desenvolvido na seção seguinte.

2.2. Time-Driven Activity Based Costing (TDABC)

Conforme Dalmácio, Rezende e Aguiar (2007, p. 28), “a abordagem do *Time-Driven ABC Model* possibilita uma análise mais acurada dos recursos, dos gastos e do potencial disponível de capacidade instalada”. Cescon et al. (2014) entendem que o principal diferencial do TDABC é utilizar o tempo como único direcionador de custo.

Kaplan e Anderson (2007) defendem que o TDABC traz a solução para alguns problemas do ABC convencional como, por exemplo, passa a considerar apenas a capacidade prática dos recursos, e não a total, na elaboração do custo dos produtos.

Ainda, segundo Kaplan e Anderson (2007, p. 9), “o novo modelo atribui os custos dos recursos diretamente aos objetos de custos, por meio de um referencial simples que exige apenas dois conjuntos de estimativas”. Essas estimativas são a taxa do custo da capacidade e o uso da capacidade por transação processada no departamento.

A fórmula da taxa do custo da capacidade é:

$$\text{Taxa de custo da capacidade} = \frac{\text{Custo da capacidade fornecida}}{\text{Capacidade prática dos recursos fornecidos}}$$

Para entender melhor, suponha que o *Call-Center* do Banco X gere despesas administrativas totais de \$ 481.950,00 por mês. Nesse setor, há 50 funcionários envolvidos em três atividades principais: vender produto, receber pedidos e sanar dúvidas e queixas dos clientes, conforme adaptado de Kaplan e Anderson (2007, p. 12).

Os funcionários são remunerados por 6 horas diárias e trabalham, em média, 21 dias por mês. Porém, apesar de serem remunerados por 6 horas, eles trabalham efetivamente 85% desse tempo. Portanto, cada funcionário tem uma capacidade prática de 5 horas e 06 minutos ou 306 minutos por dia, o que totaliza 6.426 minutos por mês. Como são 50 funcionários nas mesmas condições, a capacidade prática dos recursos fornecidos é de 321.300 minutos por mês. Sabendo disso, o custo por minuto do *Call-Center* seria:

$$\text{Taxa de custo da capacidade} = \$ \frac{481.950}{321.300} = \$ 1,50 \text{ por minuto}$$

Para encontrar a segunda premissa, considere que a atividade de vender produto leve, em média, 10 minutos; receber pedidos, 8 minutos; e sanar dúvidas e queixas dos clientes, 13 minutos. O tempo de cada atividade é multiplicado pela taxa do custo da capacidade e, com isso, encontra-se o custo unitário da atividade. Por exemplo, vender produto leva 10 minutos, multiplicando pelo custo do minuto chega-se ao custo unitário de \$ 15,00. Quanto a essa segunda estimativa, o tempo que cada atividade leva para ser executada pode:

Ser obtido através de observação direta ou por meio de entrevistas. Ao contrário das porcentagens que os empregados estimam subjetivamente no modelo ABC convencional, as estimativas de consumo de capacidade no modelo *time driven* podem ser imediatamente observadas e validadas. O *time driven* incorpora com facilidade variações nas demandas de tempo em diferentes tipos de transações. (Schmidt, Santos, & Leal, 2009, p. 7).

Usando novamente o exemplo anterior, sabe-se que vender produto leva 10 minutos. Essa atividade é comum a todas as vendas do *Call-Center*, ou seja, é o tempo mínimo para elas. Nessa etapa, o funcionário aborda o cliente, atualiza os dados cadastrais e verifica o perfil do cliente antes de sequenciar a oferta dos produtos. Assim, o tempo para cada produto serão os 10 minutos da atividade vender produto, mais o respectivo tempo adicional de cada um deles.

Por exemplo, pode-se considerar que para vender um cartão de crédito seja preciso um tempo adicional de 1 minuto. Para vender capitalização, 3 minutos. Por sua vez, um seguro de vida leva 5 minutos. O ABC convencional segregaria essas atividades individualmente, ou seja, haveria as atividades: vender produto, vender cartão de crédito, vender capitalização e vender seguro de vida, cada uma com tempos e custos diferenciados.

Em contrapartida, o TDABC propõe simplificar o processo, deixando apenas a atividade vender produto. Para as possíveis variações desta atividade é criada uma equação de tempo. Tal equação nada mais é que o acréscimo de tempo e, conseqüentemente de custo, à atividade principal vender produto. Pode-se observar a equação de tempo que demonstra o exemplo utilizado anteriormente.

$$\text{Vender produto} = 10 \text{ minutos} + 1 \text{ minuto (se for venda de cartão de crédito)} + 3 \text{ minutos (se for de capitalização)} + 5 \text{ minutos (se for seguro de vida)}$$

Para Binotti (2013), o TDABC almeja reunir a agilidade da geração de informações com a precisão das informações fornecidas.

Kaplan e Anderson (2007, p. 21-22) sintetizam as principais vantagens do TDABC, sendo: torna mais fácil e mais rápido o desenvolvimento de um modelo exato; direciona os custos às transações e aos pedidos, usando características específicas dos pedidos, dos processos, dos fornecedores e dos clientes; pode ser rodado todos os meses, para captar o modelo econômico das operações mais recentes; torna mais visíveis as eficiências dos processos e a utilização da capacidade; prevê necessidades de recursos, permitindo que as empresas orçem a capacidade de recursos com base em previsões da quantidade e da complexidade dos pedidos; permite a manutenção rápida e pouco dispendiosa do modelo; fornece informações detalhadas para ajudar os usuários a identificar as causas básicas dos problemas; é aplicável a muitos setores ou empresas que se caracterizam por complexidade em clientes, produtos, canais, segmentos e processos, por grande quantidade de pessoas e por despesas de capital elevadas.

Ainda segundo os autores, o TDABC deixa de ser um sistema financeiro complexo e dispendioso para se tornar uma ferramenta que fornece dados exatos e práticos aos gestores, com rapidez, frequência e baixo custo.

Souza et al. (2012) realizaram um estudo com intuito de aplicar o TDABC em uma empresa varejista distribuidora de materiais elétricos, localizada em Belo Horizonte/MG. Os principais objetivos desse caso foram: (a) modelar as principais atividades da empresa estudada; (b) desenvolver as equações de tempo para as atividades da empresa; e (c) identificar benefícios e as limitações do TDABC na empresa varejista estudada, tendo em vista suas peculiaridades.

Os autores identificaram que o TDABC realmente apresenta vantagens em relação ao ABC convencional como, por exemplo, a facilidade em modelar atividades complexas por meio das equações de tempo e o baixo tempo de desenvolvimento do modelo. Contudo, também foram identificadas algumas limitações da abordagem do TDABC, como certo grau de subjetivismo inerente à metodologia. Além disso, a falta de padronização de algumas atividades impediu sua modelagem por meio das equações de tempo.

Em outro estudo, Souza et al. (2011) estudaram a aplicabilidade do novo método de custeio em departamentos administrativos. Os resultados apresentados corroboram com o estudo anterior.

Cescon et al. (2014) verificaram a aplicação do TDABC em uma empresa de serviços, utilizando o método de Julgamento Semântico MACBETH – *Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique*” (medir a atratividade por uma técnica de avaliação baseada em categorias). Os autores concluíram que o TDABC realmente apresenta vantagens em relação ao ABC convencional. Dentre elas, pode-se citar o curto tempo de desenvolvimento do modelo, o que representa normalmente um custo menor de implementação. Além disso, utilizar o questionário estruturado baseado no julgamento semântico MACBETH reduziu o tempo de coleta de informações do tempo de cada atividade, otimizando a implementação do TDABC na empresa.

Rodrigues et al. (2016) buscaram a aplicação do *Time-driven* em uma empresa de gestão de frotas com o intuito de analisar a rentabilidade por cliente. De acordo com os autores, o método TDABC se mostrou uma ferramenta eficiente para a mensuração da rentabilidade de clientes que consomem seus serviços. Ao mesmo tempo em que ele proporciona uma fácil aplicação, traz informações que podem auxiliar os tomadores de decisão para aumentar a rentabilidade de seus negócios. No caso da empresa em questão, foi percebido que existe um

custo de capacidade não utilizada que representa, em média no período, 52% dos custos totais do departamento.

Schmidt, Santos e Leal (2009) destacaram a crescente importância que a gestão estratégica de custos vem assumindo no atual contexto empresarial, demonstrando a sua importância como fonte geradora de vantagem competitiva. Para eles, uma avaliação mais precisa de como os recursos disponíveis estão sendo consumidos é a grande contribuição que a metodologia TDABC traz à gestão estratégica de custos. Conhecer com maior exatidão a contribuição de cada cliente, produto ou serviço na geração de margem de uma operação é um passo importante para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, o TDABC permite que as empresas identifiquem áreas em que os recursos, embora disponíveis, não estejam sendo totalmente utilizados, gerando a identificação de ociosidade, o que não é possível de ser realizado nos modelos tradicionais de gestão por atividades.

A aplicação do TDABC apresenta-se como um elemento chave na avaliação das estratégias aplicadas na busca pela preferência dos clientes e na obtenção de vantagem competitiva com relação aos concorrentes. No entanto, conforme Sancovski e Silva (2018), as similaridades entre os métodos demonstram que não há tantas diferenças e falhas conforme os críticos do método ABC supõe, revelando a proximidade entre os modelos quando analisados em profundidade.

Sintetizando o que foi exposto até aqui, embora o ABC seja o modelo inicial e tradicionalmente utilizado, necessidades específicas das organizações como o trato da ociosidade, ignorada no modelo inicial, levaram à criação/adaptação do TDABC, que tenta preencher tais lacunas. Embora a promessa inicial seja resolver algumas das críticas feitas ao ABC, há controvérsias sobre a eficácia do TDABC nesse sentido. Tais controvérsias entre os modelos são exploradas neste estudo, e analisadas empiricamente nas seções seguintes.

3. Metodologia de Pesquisa

Segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Por isso, quanto aos objetivos gerais, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória.

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso, que para Yin (2005, p. 4) “permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Conforme Lintz e Martins (2013, p. 31), os dados obtidos no estudo foram analisados com avaliação quantitativa, que mediu as variáveis, e qualitativa, que descreveu os comportamentos das variáveis e situações por meio de entrevistas.

O desenho do protocolo para realização do estudo de caso se baseou nas seguintes etapas: (i) entrevistas com os participantes da área para entendimento do processo e compreensão da percepção dos respondentes sobre ele; (ii) desenho da apuração de custos pelo método ABC; (iii) replicação do processo de custeio, agora pelo método TDABC; e (iv) validação dos modelos construídos pelos principais representantes da respectiva área da empresa.

De acordo com Lintz e Martins (2013, p. 42), entrevista “trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações”.

Quanto ao tipo, as entrevistas foram estruturadas, que para Lintz e Martins (2013, p. 43) “a entrevista é estruturada quando orientada por um roteiro de entrevista previamente definido e aplicado para todos os entrevistados”. Tais entrevistas foram realizadas entre Outubro e

Novembro/2019 com funcionários de um Banco Múltiplo, brasileiro, com agências em todo território nacional. Os funcionários entrevistados atuam na área de custos e na área de mapeamento de processos dos produtos do banco. Com isso, foi mensurado o esforço dispendido pelos funcionários para manutenção do Custeio ABC, a complexidade do modelo, aplicações e oportunidades encontradas por eles. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e contemplaram 14 funcionários. O questionário foi construído pelos pesquisadores, visando conhecer o perfil dos respondentes, o processo de aplicação do ABC e captar a percepção da efetividade do uso da metodologia para a empresa estudada. As questões utilizadas encontram-se no Anexo I.

Além disso, em conjunto com os funcionários, foi desenhada a apuração de custos de produtos de crédito pelo custeio ABC e TDABC. Para atender ao ABC, foi preciso utilizar as informações existentes na empresa, como a relação dos recursos consumidos pelas atividades, a quais produtos elas estão relacionadas e o volume das transações.

Já para o TDABC foram elaboradas equações de tempo que permitiram obter o resultado do custo alocado ao produto em estudo. Para montar essas equações foi utilizada a cronoanálise nas áreas envolvidas na comercialização dos produtos de crédito, que permitiu a fidedignidade dos dados. Vale ressaltar que apesar de representar a realidade da empresa, os dados fornecidos pelos funcionários foram modificados, uma vez que informações de custos possuem caráter confidencial.

Depois das entrevistas e das simulações entre o ABC e TDABC, as informações e os dados coletados foram consolidados para que as análises qualitativas e quantitativas fossem realizadas. Após a consolidação foi solicitada uma validação da instituição financeira (doravante chamada Banco X) a respeito das análises realizadas, para que fosse possível realizar eventuais ajustes. A discussão de tal análise é apresentada no capítulo seguinte.

4. Análise dos Resultados

Sobre o perfil dos entrevistados, possuem uma idade média de 32 anos e, quanto à escolaridade, 64% são formados em Administração de Empresas, 14% em Ciências Contábeis e os outros 22% em outros cursos.

Dentre eles, foi identificado que 36% deles estão na empresa há mais de 11 anos e 29% até 03 anos. Entretanto, como é possível observar na Figura 1, 57% desses funcionários trabalham com o Custeio ABC há menos de três anos.

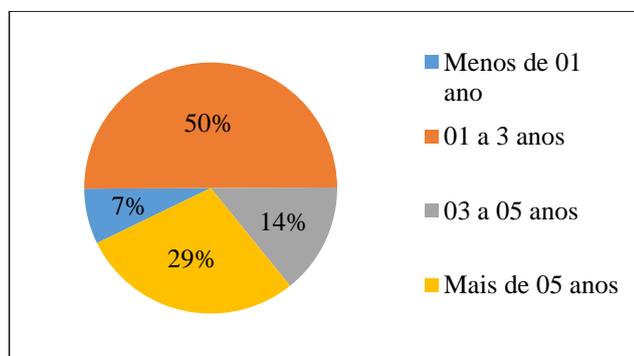


Figura 1 – Tempo de trabalho com a metodologia ABC na empresa

Quando perguntados sobre o grau de esforço, 57% entenderam que a atualização do Custeio ABC da empresa é Muito Difícil ou Difícil, sendo que nenhum dos colaboradores

entenderam que esse processo é fácil. Esse item corrobora com as afirmações de Kaplan e Anderson (2007) quando afirmam que o ABC possui dificuldade na manutenção e de modificação.

As pessoas entrevistadas dedicam boa parte do seu tempo para a manutenção do ABC (Figura 2). Esse fato se justifica pela periodicidade do processo de atualização mensal do tempo das atividades mapeadas em cada departamento. Segundo os entrevistados, essa atualização ocorre de duas maneiras: planilha de controle e um aplicativo chamado de Gestão de Atividades.

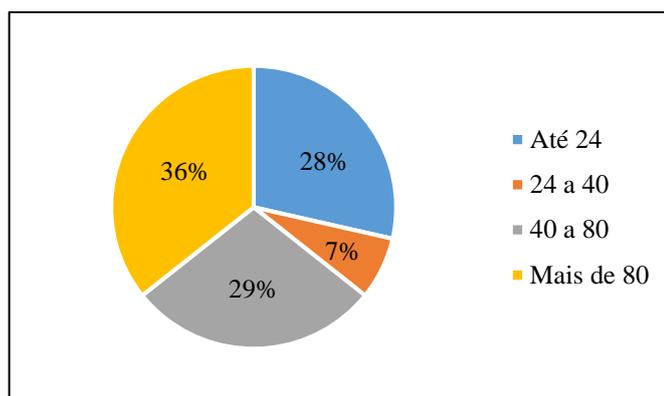


Figura 2 – Horas dedicadas à atualização do ABC

O aplicativo Gestão de Atividades contém uma lista de atividades do departamento e cada funcionário preenche diariamente as atividades que executou e o tempo em cada uma delas. Tais apontamentos são validados pelo gestor de cada área, que verifica se todos os funcionários apontaram as 08 horas diárias. No fim do mês, a área centralizadora do mapeamento de atividades extrai e consolida essas informações, inserindo na ferramenta corporativa de atividades.

A outra maneira utilizada pelos departamentos para apontar as horas dedicadas é por meio de uma planilha de controle, preenchida no Microsoft Excel®.

Em todo departamento existe uma subárea responsável por realizar a atualização das atividades do departamento na ferramenta corporativa. As atividades de cada equipe são preenchidas e enviadas aos respectivos gestores. Esses, por sua vez, preenchem a dedicação dos seus funcionários nas atividades da equipe. Em alguns casos, o gestor pede para que os próprios funcionários preencham a planilha, de modo que o total de cada um deles seja 100%.

Foi identificado que ambos os processos atualizam apenas o percentual de dedicação de cada funcionário e não o processo como um todo. Para que haja atualização do tempo da atividade é preciso que o gestor da equipe informe à área responsável pela ferramenta do departamento. Sendo assim, caso haja uma mudança em determinado processo que reduza ou aumente o tempo total da atividade, a atualização só será auferida se o gestor da área informar.

Quando indagados se seus colegas de departamento sabem a finalidade das informações do tempo das suas atividades, 57% dos entrevistados informaram que os demais funcionários não sabem ou não entendem a finalidade desses dados.

Como mencionado no capítulo 2, uma das críticas ao ABC convencional é o fato de desconsiderar a ociosidade. Porém, para tentar sanar essa deficiência, o Banco X adota uma taxa de ociosidade que denominam de ociosidade programada.

Este estudo considera uma taxa de 15% de ociosidade, ou seja, a capacidade prática dos funcionários é 85%. Apesar da proposta de valor atraente, a ociosidade programada não pode ser utilizada para tomada de decisão, uma vez que não segrega o custo entre capacidade prática e ociosa.

Considerando que as atividades do banco são realizadas apenas por funcionários com carga diária de 8 horas que trabalham, em média, 21 dias por mês; e aplicando 85% de capacidade prática, têm-se que cada funcionário trabalha efetivamente 6 horas e 48 minutos por dia ou 408 minutos, totalizando 8.568 minutos por mês.

Sendo assim, nos departamentos que informam a dedicação pela Planilha de Controle, a porcentagem dedicada à cada atividade considera apenas os 8.568 minutos. Já nas dependências que utilizam o aplicativo gestão de atividades, o tempo dos funcionários é convertido para a capacidade prática, ou seja, por mais que tenham apontado os 10.080 minutos (100% do tempo mensal de um funcionário de 8 horas), a área responsável pelo mapeamento do departamento aplica os 85% de capacidade prática em todas as atividades registradas.

Durante a pesquisa, os colaboradores da equipe responsável pelo custeio do Banco X e os gestores de canais de distribuição e produtos informaram que findado o processo de atualização do modelo, as informações geradas são utilizadas, principalmente, para: cálculo de custos de processos; rentabilidade de clientes; ressarcimento interno entre departamentos; custo e rentabilidade dos produtos; custo por canal de distribuição; projetos de eficiência; custo por máquina de autoatendimento e atendimento a órgãos regulatórios.

Quanto à percepção sobre o processo, os participantes identificaram como principais vantagens a granularidade das informações geradas pelo modelo; a visualização do custo consumido por departamento e o auxílio à tomada de decisão em relação a produtos, canais etc.

Já como desvantagens, foi apontado que o modelo é muito complexo e “engessado” para atualizar e, por isso, é atualizado apenas uma vez ao ano. Ainda, como o mapeamento de atividades é descentralizado, depende do comprometimento de todos para a acurácia do custo. Se ocorrer atualização das atividades, mas o gestor não informar, o custo estará distorcido, além do fato de que a ferramenta utilizada para manutenção do modelo é morosa.

Diante disso, os funcionários entendem que o modelo atual deveria sofrer alterações para que estas desvantagens sejam amenizadas. Por exemplo, eles observam que a complexidade de manutenção do modelo está atrelada ao número de atividades existentes que, na visão deles, é exagerada. Essa observação reforça o estudo de Binotti (2013), que entende que o grande volume de insumos para o ABC é outra dificuldade para a atualização do modelo. De acordo com os entrevistados, com a revisão desse item seria possível atualizar o modelo com mais frequência.

Outro ponto levantado para mudança é que deveria haver uma governança mais assertiva na gestão das atividades mapeadas. Ela garantiria a correta atualização por todos os departamentos, evitando que processos que foram remodelados dependam do comunicado do gestor para modificação no custeio.

Por fim, com os funcionários da área responsável pelo custeio foram simulados os custos de produtos de crédito ao cliente pelas duas metodologias de custeio estudadas.

4.1. Simulação pelo método ABC convencional

Conforme já mencionado anteriormente, a metodologia ABC aloca os recursos às atividades, que por sua vez, são desenvolvidas para atender os objetos de custeio (Bezerra et

al., 2007). Assim, para fins deste estudo, foram levantadas as atividades dos seguintes produtos: Crédito Pessoal, Crédito Consignado, Crédito Rural, CDC Material de Construção e CDC Veículos. Além disso, existem outras atividades (Demais Atividades) que são desenvolvidas pelos funcionários como, por exemplo, abertura e encerramento de conta, esclarecer dúvidas dos clientes, apresentar investimentos aos clientes, oferecer cartão de crédito, títulos de capitalização, consórcio etc. Porém, o foco deste estudo são as atividades dos produtos de crédito.

As atividades apresentadas na Tabela 1 são desenvolvidas na rede de agências do banco, mensalmente, em todo território nacional.

Tabela 1 – Atividades do Banco X (com valores simulados)

Nº	Atividades	Tempo Unitário	Volume	Tempo Total
1	Liberação de crédito pelo Gerente	1,44	164.737	236.810,04
2	Conferência dos contratos de crédito	1,79	164.737	294.122,19
3	Digitalizar contratos de Crédito	1,20	164.737	197.322,48
4	Contratar CDC Materiais de Construção	22,60	50	1.135,08
5	Contratar CDC Veículos	4,55	13.822	62.942,96
6	Incluir dados do veículo	9,32	13.822	128.853,46
7	Simular operação e apresentar ao cliente	6,70	13.822	92.618,31
8	Incluir registro	2,26	13.822	31.237,20
9	Contratar Crédito Consignado	19,07	95.781	1.826.971,82
10	Contratar Crédito Pessoal	11,75	54.573	641.339,12
11	Contratar Operação de Crédito Rural	42,42	511	21.689,74
12	Outras atividades	-	-	10.000.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta forma, supondo que as Despesas Administrativas com pessoal, infraestrutura etc. somem \$ 30.000.000,00 mensais e, de acordo com os funcionários, esses recursos são alocados às atividades proporcionalmente ao tempo total delas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Custo total por atividade

Nº	Atividades	Tempo Total	Custo Total
1	Liberação de crédito pelo Gerente	236.810,04	524.882,08
2	Conferência dos contratos de crédito	294.122,19	651.912,67
3	Digitalizar contratos de Crédito	197.322,48	437.359,13
4	Contratar CDC Materiais de Construção	1.135,08	2.515,88
5	Contratar CDC Veículos	62.942,96	139.511,12
6	Incluir dados do veículo	128.853,46	285.599,69
7	Simular operação e apresentar ao cliente	92.618,31	205.285,59
8	Incluir registro	31.237,20	69.236,29
9	Contratar Crédito Consignado	1.826.971,82	4.049.426,14
10	Contratar Crédito Pessoal	641.339,12	1.421.508,19
11	Contratar Operação de Crédito Rural	21.689,74	48.074,64
12	Demais atividades	10.000.000,00	22.164.688,58
Total		13.535.042,41	30.000.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os relacionamentos dos processos aos objetos de custos são realizados manualmente pelos funcionários da área de custos. Se as atividades forem exclusivas de um único produto, o custo delas é alocado totalmente a ele, caso contrário, são identificados *drivers* de alocação.

Dos processos analisados, apenas as atividades 1, 2 e 3 têm mais de um objeto de custeio associado. Dessa maneira, o custo delas é distribuído pela quantidade de contratos firmados de cada produto. A Tabela 3 evidencia a alocação do custo da Atividade 1 – Liberação de crédito pelo Gerente, que é replicada para as atividades 2 e 3.

Tabela 3 – Distribuição da Atividade 1

Produtos	Volume	Proporção	Custo Total
Crédito Consignado	95.781	58,14%	305.176,05
Crédito Pessoal	54.573	33,13%	173.878,32
Crédito Rural	511	0,31%	1.629,11
CDC Material de Construção	50	0,03%	160,03
CDC Veículos	13.822	8,39%	44.038,57
Total	164.737	100%	524.882,08

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, a Tabela 4 demonstra o custo total e unitário de cada um dos produtos em estudo.

Tabela 4 – Custo por produto - ABC

Nº	Atividades	Custo Total	Volume	Custo Unitário
Crédito Consignado		4.987.924,77	95.781	52,08
9	Contratar Crédito Consignado	4.049.426,14	95.781	42,28
1	Liberação de crédito pelo Gerente	305.176,05	95.781	3,19
2	Conferência dos contratos de crédito	379.033,96	95.781	3,96
3	Digitalizar contratos de Crédito	254.288,61	95.781	2,65
Crédito Pessoal		1.956.230,90	54.573	35,85
10	Contratar Crédito Pessoal	1.421.508,19	54.573	26,05
1	Liberação de crédito pelo Gerente	173.878,32	54.573	3,19
2	Conferência dos contratos de crédito	215.959,90	54.573	3,96
3	Digitalizar contratos de Crédito	144.884,49	54.573	2,65
Crédito Rural		53.084,61	511	103,82
11	Contratar Operação de Crédito Rural	48.074,64	511	94,02
1	Liberação de crédito pelo Gerente	1.629,11	511	3,19
2	Conferência dos contratos de crédito	2.023,39	511	3,96
3	Digitalizar contratos de Crédito	1.357,46	511	2,65
CDC Material de Construção		3.008,00	50	59,89
4	Contratar CDC Materiais de Construção	2.515,88	50	50,09
1	Liberação de crédito pelo Gerente	160,03	50b	3,19
2	Conferência dos contratos de crédito	198,75	50	3,96
3	Digitalizar contratos de Crédito	133,34	50	2,65
CDC Veículos		835.063,15	13.822	60,42
5	Contratar CDC Veículos	139.511,12	13.822	10,09
6	Incluir dados do veículo	285.599,69	13.822	20,66
7	Simular operação e apresentar ao cliente	205.285,59	13.822	14,85
8	Incluir registro	69.236,29	13.822	5,01
1	Liberação de crédito pelo Gerente	44.038,57	13.822	3,19
2	Conferência dos contratos de crédito	54.696,67	13.822	3,96
3	Digitalizar contratos de Crédito	36.695,23	13.822	2,65

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2. Simulação TDABC

O primeiro passo para realizar a simulação do custo dos produtos pelo TDABC é encontrar a taxa do custo da capacidade. Para isso, suponha que há 1.580 funcionários disponíveis para realizar as atividades descritas na Tabela 1, que possuem despesas de \$30.000.000,00.

Estes funcionários possuem jornada de trabalho de 8 horas diárias, logo, como já foi visto anteriormente, a capacidade prática é de 8.568 minutos/mês por funcionário. Sendo assim, a capacidade desta área é 13.537.440 minutos. Com essas informações é possível encontrar a taxa do custo da capacidade, conforme abaixo:

$$\text{Taxa do custo da capacidade} = \frac{\$ 30.000.000}{13.537.440} = \$ 2,2161 \text{ por minuto}$$

Encontrada a taxa do custo da capacidade, o próximo passo é elaborar as equações de tempo. No caso estudado, a equação elaborada será apenas dos produtos de crédito, listados anteriormente.

Equação de tempo:

$$= (4,42 \times N) + (22,60 \times MC) + ((4,55 + 9,32 + 6,70 + 2,26) \times VE) \\ + (19,07 \times CC) + (11,75 \times CP) + (42,42 \times CR)$$

Sendo:

N	Quantidade de Contratos de Crédito
MC	Quantidade de CDC Material de Construção
VE	Quantidade de CDC Veículos
CC	Quantidade de Crédito Consignado
CP	Quantidade de Crédito Pessoal
CR	Quantidade de Crédito Rural

Elaborada a equação de tempo, para encontrar o custo dos produtos basta inserir as variáveis, no caso, as quantidades contratadas de cada produto. Dessa forma, seguindo a metodologia TDABC, o Custo dos Produtos de Crédito (CPC) é demonstrado na equação a seguir:

$$\text{CPC} = 2,2161 \times [(4,42 \times 164.737) + (22,60 \times 50) + ((4,55 + 9,32 + 6,70 + 2,26) \times 13.822) + (19,07 \times 95.781) + (11,75 \times 54.573) + (42,42 \times 511)]$$

$$\text{CPC} = 2,2161 \times 3.534.295,51$$

$$\text{CPC} = 7.832.352,28$$

Para encontrar o custo unitário de cada produto, deve-se alterar a variável desejada por “1” e as demais por “0”, exceto a variável “N”, que também deve ter valor “1”, pois é o tempo base de todos os produtos. O custo unitário do produto é evidenciado na equação abaixo:

$$MC = 2,2161 * [(4,42 \times 1) + (22,60 \times 1) + ((4,55 + 9,32 + 6,70 + 2,26) \times 0) + (19,07 \times 0) + (11,75 \times 0) + (42,42 \times 0)]$$

$$MC = 2,2161 \times 27,02$$

$$MC = 59,89$$

Como é possível observar o custo unitário do produto CDC Material de Construção é o mesmo nas duas metodologias de custos. Sendo assim, neste cenário, o mesmo acontece para os demais produtos.

Desta forma, verifica-se que para o cálculo do custo do produto pelo TDABC não é necessário obter o mapeamento de todas as atividades atreladas ao produto, mas sim, o tempo total consumido por uma unidade dele. Se, porventura, ocorrer alguma alteração no processo que modifique o tempo, é necessário apenas atualizar o valor nas equações.

4.3. Comparação entre ABC e TDABC

Como foi apresentado anteriormente, num primeiro cenário, com volumes e capacidade prática iguais, o custo unitário dos produtos foi igual nos dois modelos. Entretanto, se uma das variáveis for alterada isso não se repete.

Por exemplo, suponha que no próximo período de custeio (Período 2) ocorra uma redução de 10% no volume dos produtos de crédito e que o nível de produção das demais atividades se mantenha inalterado, bem como a capacidade prática das agências. Além disso, não haverá nenhuma atualização dos processos.

Pelo ABC, o custo unitário dos produtos aumentará, uma vez que a estrutura se manteve a mesma e o volume foi reduzido. A Tabela 5 demonstra como ficam os valores de cada produto nesse novo cenário.

Tabela 5 – Custo unitário dos produtos pelo ABC em dois períodos

Produtos	Custo Total 2	Volume 2	Período 1	Período 2
Crédito Consignado	4.609.522,44	86.203	52,08	53,47
Crédito Pessoal	1.807.824,02	49.115	35,85	36,81
Crédito Rural	49.057,41	460	103,82	106,61
CDC Material de Construção	2.779,80	45	59,89	61,50
CDC Veículos	771.712,19	12.440	60,42	62,04

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já pelo TDABC, o custo unitário não sofrerá alterações e a diferença de custos alocados será evidenciada como ociosidade, corroborando com Schmidt, Santos e Leal (2009). Isso se justifica pelo fato de não ocorrer mudanças nas variáveis que impactam a taxa do custo da capacidade, ou seja, a custo permanece \$ 2,2161 por minuto.

A Tabela 6 mostra que neste novo cenário há aproximadamente 353 mil minutos que não estão sendo alocados ao produto, eles correspondem a quase 782 mil reais. Essa ociosidade refere-se ao tempo de cerca de 41 funcionários.

Tabela 6 – Custo da ociosidade

Produto	Volume	Tempo Unitário	Tempo Total	Custo Total
Crédito Consignado	86.203	23,50	2.025.353,20	4.488.385,22
Crédito Pessoal	49.115	16,17	794.330,04	1.760.314,81
Crédito Rural	460	46,84	21.555,07	47.768,19
CDC Material de Construção	45	27,02	1.221,40	2.706,75
CDC Veículos	12.440	27,26	339.078,45	751.431,76
Total	-	-	3.181.538,17	7.050.606,74
Tempo Disponível			3.534.295,51	7.832.352,28
Ociosidade	-	-	352.757,34	781.745,54

Fonte: Elaborada pelo autor.

O TDABC segrega o custo produtivo e o custo ocioso, ou seja, o produto não é impactado pela ociosidade. Já pelo ABC, ao incorporar o custo da ociosidade nas atividades e, conseqüentemente, nos produtos, eles têm seus custos alterados. Tal alteração impacta diretamente a análise dos resultados por produto, uma vez que, dentre outras coisas, afeta sua rentabilidade.

Outra vantagem observada do TDABC em relação ao ABC é a inserção de um novo produto no modelo. Por exemplo, se o Banco X passar a comercializar o produto Crédito Imobiliário, pelo ABC será preciso criar uma nova atividade e alocar os recursos a ela, além de relacioná-las ao produto criado. Por sua vez, pelo TDABC seria preciso identificar o tempo da atividade e acrescentá-lo nas equações de tempo.

No modelo ABC do Banco X, algumas atividades não são estruturadas, ou seja, não há um tempo unitário para elas, mas sim, o tempo total de recursos alocados, indo de encontro com o estudo de Souza et al. (2012). O custo dessas atividades é alocado aos produtos por percentual, não sendo possível encontrar o custo unitário por produto para elaborar as equações de tempo. Diante dessas atividades, a alocação do ABC mostra-se mais vantajosa em relação ao TDABC.

Para que estes processos sejam utilizados pelo TDABC, seria necessário realizar entrevistas com os funcionários para identificar a correta alocação do tempo, o que acarretaria algum grau de subjetividade.

Desta forma, pode-se dizer que, o TDABC simplifica o processo de custeio tradicional da instituição financeira, hoje realizado por meio do ABC, solucionando a questão da ociosidade. Por outro lado, tem como desvantagem alguma subjetividade em função da dependência de informação dos funcionários no que tange à mensuração do tempo. Por ser mais simples, pode ser uma ferramenta importante no manejo da gestão de custos da empresa analisada.

5. Considerações finais

O presente estudo buscou verificar as principais características da aplicação do uso do ABC em instituição financeira e, adicionalmente, o contraponto com as principais características do TDABC na apropriação de custos. Para isso, buscou-se compreender a realidade da instituição por meio de um estudo de caso que avaliou o processo de custeio, coletando dados numéricos da empresa, bem como a percepção dos funcionários da organização participantes do processo sobre a efetividade do mesmo.

As entrevistas com os funcionários corroboraram com as afirmações de Kaplan e Anderson (2007), de que o ABC convencional apresenta dificuldade de manutenção, o que o

torna moroso, fazendo com que as informações para tomada de decisão sejam disponibilizadas lentamente.

Por conta da complexidade do custeio ABC convencional no Banco X, a atualização das atividades é descentralizada. Com isso, o processo de custos pode ser distorcido caso haja algum erro ou distorção na atualização das atividades.

Neste aspecto, o TDABC apresenta-se mais vantajoso, pois possui fácil atualização, uma vez que não precisa do mapeamento de atividades como no ABC, mas sim, dos respectivos tempos para que as equações de tempo sejam elaboradas. Além da facilidade, o fato de não ter uma atividade para cada produto reduz os custos sistêmicos com armazenamento de dados.

Quanto às informações para tomada de decisão, o TDABC apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens se referem ao custo da ociosidade que é separado do custo dos produtos, não os onerando. Assim, o custo unitário do produto torna-se mais coerente. No entanto, para estudos de eficiência, o ABC apresenta-se mais vantajoso, pois possui mais granularidade de informações.

De forma geral, o TDABC apresentou-se mais eficiente para cálculo de custos no Banco X e pode ser utilizado para simplificar o modelo atual, que os funcionários julgam muito difícil para manter. Porém, por haver muitos processos desestruturados, esse método pode conter muito subjetivismo, impactando a implementação e a geração de informações para tomada de decisão. Tal resultado corrobora o ensaio de Sancovski e Silva (2018), que argumentam a equivalência dos métodos, a despeito das críticas realizadas ao ABC.

Desta forma, os resultados deste estudo corroboram estudos anteriores em um ambiente distinto, as instituições financeiras, organizações nas quais, segundo a pesquisa realizada neste trabalho, é menos usual a prevalência desse tipo de estudo.

Os estudos futuros podem buscar uma maneira mais eficiente para elaborar as equações de tempo em departamentos que não possuem atividades estruturadas, eliminando parte do subjetivismo inerente ao TDABC e facilitando a implementação dele.

Referências

- Almeida, C. H. O. (2013). Custeio Baseado em Atividades: Concepção e implementação numa empresa de serviços. (Dissertação de Mestrado). *Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto*.
- Bauren, I. M. (2009). Evolução histórica da contabilidade de custos. *Contabilidade Vista & Revista*, 5(1), 61-66.
- Bezerra, F. A. (2003). Uma avaliação da aplicação da metodologia de custeio ABC em bancos. *X Congresso Brasileiro de Custos*.
- Bezerra, F. A., Nascimento, D. T., Boff, M. L., & Ishikura, E.R. (2007). Custeio das modalidades de consumo de recursos: Um estudo de caso sobre ABC em bancos. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 71-86.
- Binotti, D. J. (2013). Vantagens e desvantagens do custeio TDABC em comparação ao custeio ABC. (Trabalho de Conclusão de Curso). *Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências Econômicas, Contábeis e Comércio Internacional*.
- Bonetti, E., & Wernke, R. (2017). Um estudo de caso sobre a aplicação do Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) nos processos da carteira agrícola de uma cooperativa de crédito. *Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT*, 4(2).

- Caraffini, J. P. T. S., & Behr, A. (2018). Análise dos determinantes de custos, demonstrações financeiras e posição entre concorrentes do setor bancário. *XXV Congresso Brasileiro de Custos*.
- Catânio, A. R., Pizzo, J. C. M., & Moraes, R. O. (2015). Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): Um estudo bibliométrico das publicações nacionais. *XXII Congresso Brasileiro de Custos*.
- Cescon, J. A., Souza, M. A., Matos, C. A. J., & Besen, F. G. (2014). Aplicação do Time-Driven ABC Model em uma empresa do setor de serviços utilizando o método de julgamento semântico – MACBETH. *XXI Congresso Brasileiro de Custos*.
- Dalmácio, F. Z., Rezende, A. J., & Aguiar, A. B. (2007). Uma aplicação do Time-Driven ABC Model no setor de serviço hospitalar: A nova abordagem do ABC proposta por Kaplan e Anderson. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(2), 11-34.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5. ed.). Atlas.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Custeio Baseado em Atividade e Tempo*. Elsevier.
- Lintz, A., & Martins, G. A. (2013). *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso* (2. ed., 6 reimp.). Atlas.
- Martins, E. (2003). *Contabilidade de Custos* (9. ed.). Atlas.
- Rodrigues, F. Z., Muller, C. J., Corrêa, R. G. F., Denicol, J., & Cassel, R. A. (2016). Aplicação do método de custeio TDABC em uma empresa de prestação de serviços para a análise de rentabilidade por cliente. *Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC*, 6(1), 199-221.
- Sancovschi, M., & Silva, A. H. C. (2018). Algumas considerações sobre a natureza do Time-Driven Activity-Based Costing. *ASAA*, 11(1), jan-abr.
- Santos, L. G. (2013). Proposição de modelo de implementação do método de custeio baseado em atividade e tempo – TDABC. (Dissertação de Pós-Graduação). *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas*.
- Schmidt, P., Santos, J. L., & Leal, R. (2009). Time-Driven Activity Based Costing (TDABC): Uma ferramenta evolutiva na gestão de atividades. *Faculdade São Francisco de Assis (UNIFIN)*.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23. ed.). Cortez.
- Silva, J. M. (2017). Contabilidade de Custos. *Paraná: UniCesumar*. Disponível em <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/6833.pdf#page=1>>.
- Souza, A. J., Avelar, E. A., Boina, T. M., & Guerra, M. (2012). Aplicação do time-driven ABC em uma empresa varejista. *ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos*, 7(2), 26-52.
- Souza, A. J., Avelar, E. A., Boina, T. M., & Guerra, M. (2010). Análise da aplicabilidade do time-driven ABC: Estudos de casos múltiplos. *XVII Congresso Brasileiro de Custos*.
- Wernke, R., & Junges, I. (2017). Influência da ociosidade fabril no custo unitário do produto: Comparativo entre os métodos TDABC e Absorção. *Revista Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 362-378.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3. ed.). Bookman.

Anexo I

1 – Nome Completo

2 – Idade

3 – Formação

4 – Cargo

5 – Departamento

6 – Área

7 – Há quanto tempo está na empresa?

0 a 3 anos 4 a 7 anos 8 a 11 anos Mais de 11 anos

8 – Na sua rotina, você trabalha com o Custeio ABC?

Sim Não

9 – Se sim, há quanto tempo?

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 3 a 5 anos Mais de 5 anos

10 – Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é muito difícil e 5 muito fácil, qual o seu grau de esforço com o ABC?

1 2 3 4 5

11 – Quantas horas, aproximadamente, você dedica por mês para atualização do ABC?

Até 08 08 a 24 24 a 40 40 a 80 Mais de 80

12 – Qual a frequência de atualização do Tempo das Atividades no seu Departamento?

Mensal Bimestral Trimestral Quadrimestral Semestral Anual

13 – Como é realizado processo de atualização do Tempo das Atividades no seu Departamento?

14 – Os funcionários do seu Departamento sabem a finalidade das informações do tempo de suas atividades?

Sim Não

15 – Existe alguma orientação a esses funcionários sobre como apontar ou mensurar seus respectivos tempos em cada atividade?

Sim Não

Se sim, Qual(is)?

16 – Para qual finalidade você usa as informações disponibilizadas pelo ABC?

17 – Quais as vantagens que você observa na utilização do Custeio ABC?

18 – E quais desvantagens?

19 – Você acha que ele deveria sofrer alguma mudança?

Sim Não

Se sim, Qual(is)?

20 – Qual a probabilidade de indicar o ABC para outra empresa?

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa ou nenhuma

21 – Por quê?

22 – Descreva sua participação no Custeio ABC da empresa.