

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**ELIMINAÇÃO DE RATEIOS NA  
CONTABILIDADE DE CUSTOS**

## ELIMINAÇÃO DE RATEIOS NA CONTABILIDADE DE CUSTOS

O rateio é reconhecido como um câncer que destrói todo e qualquer gerenciamento voltado a Resultados. Qualquer gerente experiente, cliente da contabilidade, que usa esta prática orientada pela contabilidade fiscal - mais especificamente, custeio por absorção, percebe que provavelmente está sendo prejudicado em suas prioridades e ações para alavancar melhores resultados reais - está sendo sempre penalizado. A qualquer profissional responsável, isto causa muita angústia e frustração, devido não poder mudar a situação. Entretanto, há uma luz no fim do túnel, que é a sua total eliminação.

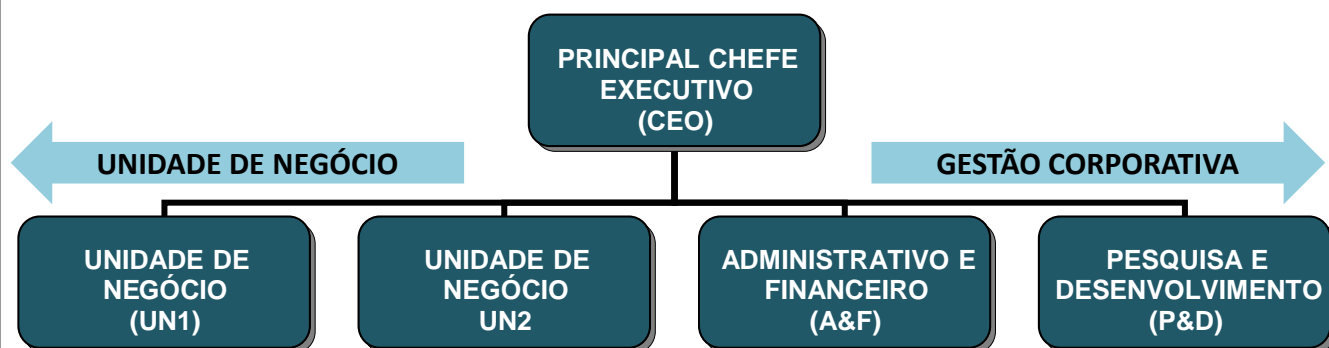
Esta eliminação deve ser feita através do abandono da prática de Centro de Custo para a prática de Centro de Competência (Gastos Operacionais). Estamos falando do Sistema de Contabilidade Gerencial. É este sistema que precisa ser implantado e conviver harmoniosamente com o sistema legal, pois estes conceitos não se aplicam ao Sistema de Contabilidade Fiscal, o qual deve continuar respeitando as leis vigentes, ou seja, os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos - PCGA.

Todos os gastos da empresa serão considerados como operacionais (exceto os essencialmente variáveis, como por exemplo, a matéria-prima que vai diretamente alocada ao produto). A partir daí, não existe mais sentido em se ficar rateando de uma área para outra estes gastos, visto que a origem do recurso é a mesma. Ressalta-se que o abandono do rateio não é sinônimo de abandono de controle. Para isso recomenda-se os seguintes passos:

- **Reconhecimento** - O primeiro passo é reconhecer claramente os indicadores, os objetivos e as metas de cada área, bem como a forma de medi-los e os respectivos graus de atingimento;
- **Definição** - O segundo passo é definir claramente quais são as responsabilidades, informações, recursos e autonomia da área para se atingir os resultados esperados;
- **Separação** - O terceiro passo é separar os gastos que, realmente, a liderança da área tem competência para atuar, ou seja, reduzi-los, dos que não tem. Estes gastos sobre os quais se tem competência para atuar, serão denominadas Gastos Operacionais (GO) da área específica; dessa forma, seus gestores terão competência para reduzi-los. Por outro lado, como exemplo, os gastos com o restaurante da empresa não podem ser rateados por cada área, pois as mesmas não tem competência para reduzi-los. Desta forma, este gasto será de uma área específica, ou seja aquela que cuida do restaurante, e assim por diante. No caso de um mesmo gasto pertencer à áreas distintas, procura-se um nível hierárquico acima e este gasto será assim apropriado;
- **Elaboração** - O quarto passo é a elaboração de um Orçamento de Resultados (Gastos e Receitas – se houver) bem detalhado e negociado pelas partes. Com este orçamento, por exemplo, o responsável pelo restaurante da empresa terá uma verba para as refeições e não a rateará entre as demais áreas que consomem o recurso. No caso de investimentos, o mesmo só será feito se houver retorno aceitável e a sua depreciação ou amortização será considerada como Gasto Operacional utilizando-se os mesmos critérios;
- **Gerenciamento** - O quinto passo é o gerenciamento deste orçamento de modo que o mesmo possa ser executado dentro do previsto, com mínimas variações para mais ou para menos;
- **Redução** - O sexto e último passo é a busca contínua pela redução dos Gastos Operacionais sob a responsabilidade da área sem, no entanto, comprometer a qualidade atual e futura dos produtos oferecidos e dos serviços prestados.

Estes conceitos são melhor aplicáveis em empresas onde o Gerenciamento de Resultados é feito através da estrutura de Unidades de Negócio (*Business Unit*). Como exemplo, vamos imaginar a estrutura organizacional a seguir:

# ELIMINAÇÃO DE RATEIOS NA CONTABILIDADE DE CUSTOS



As UN1 e UN2 são responsáveis por uma Receita Bruta (RB) e também por um Gasto Operacional de sua competência (GO), mais os gastos Essencialmente Variáveis (EV). Como resultado elas apresentarão Lucro Líquido ( $LL = RB - EV - GO$ ). O Lucro Líquido das duas Unidades de Negócio deverá cobrir os Gastos Operacionais das áreas A&F e P&D e ainda sobrar uma parcela do lucro para o Resultado da empresa. Caso não sobre, ficará claro onde estará o fraco desempenho. Caso tivéssemos rateado os Gastos Operacionais das áreas administrativas, tudo estaria encoberto e ficaria muito difícil o gerenciamento - exatamente como é hoje em muitas empresas.

Esta prática de Contabilidade Gerencial está no mesmo caminho das práticas de **EBITDA** (*Earn Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*): Lucro (Operacional) antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização; **EBIT** (*Earn Before Interest and Taxes*): Lucro (Operacional) antes das Despesas Financeiras e Imposto de Renda; **NOPAT** (*Net Operational Profit After Taxes*): Lucro Operacional Líquido após Imposto de Renda; só que estas são processadas usando dados do rateio.

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em outubro de 2003 e revisitado em fevereiro de 2012.