



**Sistema de Gerenciamento de  
Custos através das Atividades  
ABC**

**RONALDO BATISTA BEZERRA**

---

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FORTALEZA - 1995**

**BSFEAC**

8-0  
9.0

Esta monografia foi submetida a banca examinadora, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita em conformidade com as normas da ética científica.

*Ronaldo B. Bezerra*

**Ronaldo Batista Bezerra**

Media = 7,5

**MONOGRAFIA APROVADA EM:**

11 112 195

*Eduardo Araujo Azevedo*

**Professor Eduardo Araújo Azevedo**  
Orientador da Monografia

*Maria das Graças Arraes de Araújo*

**Professora Graça Arraes**  
Coordenadora da Disciplina

*Maria Paula Pen*

**Professor(a) Convidado(a) à Banca Examinadora**

## PREFÁCIO

Com o advento da Globalização e do incremento do Mercosul, as nossas empresas passaram a ter o fator custo como ponto crítico da continuidade de suas atividades. Custo esse que passou a ficar cada vez mais difícil de mensurar em virtude do crescimento excessivo da mão-de-obra indireta.

Diante do exposto, elaborei esse trabalho visando demonstrar aos leitores a real necessidade do gerenciamento de custos baseado nas atividades (*Activity Based Costing - ABC*), um comparativo com sistema de custo tradicional e a melhor forma de implantar o Sistema ABC. Devo lembrar que esse trabalho demonstra as características do citado sistema de apuração de custos de um modo generalista, ou seja, a essência do método para todas as empresas.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de deixar registrado meu agradecimento a Universidade Federal do Ceará e ao quadro de professores do curso de Ciências Contábeis, em especial ao professor Eduardo Araújo de Azevedo, pela oportunidade de elaborar tal trabalho que, com certeza, servirá de base para pesquisas e aprofundamentos técnicos na área contábil.

## SUMÁRIO

O novo paradigma empresarial.....	1
A obsolescência do sistema de custo tradicional.....	4
A redução dos custos através do gerenciamento das atividades..	6
As atividades sem valor agregado.....	8
O ABC e a análise do valor do processo.....	10
O ABC e a reengenharia.....	13
O sistema ABC e a administração interativa.....	14
As vantagens do ABC.....	15
Implantação do sistema ABC.....	18
A estrutura do sistema ABC.....	20
Conclusão.....	24
Bibliografia.....	25

## O NOVO PARADIGMA EMPRESARIAL

A concorrência nos mercados exige hoje das empresas que produzam bens e serviços com qualidade, entreguem no prazo determinado, ofereçam assistência técnica pós venda e sejam capazes de produzir com um custo adequado.

Para atender aos requisitos desse mercado é necessário fazer uma abordagem racional para a melhoria de alguns aspectos críticos do desempenho das empresas:

- melhor desenho do produto;
- maior sensibilidade para o mercado;
- melhor gestão estratégica e
- melhor gestão operacional.

Essa necessidade coloca novamente a produção em evidência como elemento chave da estratégia das empresas.

Melhores processos e técnicas de manufaturas estão sendo incessantemente perseguidos de forma a possibilitar que a empresa atue simultaneamente nas quatro dimensões competitivas:

- Preço;
- Qualidade;
- Confiabilidade e
- Flexibilidade.

Essas mudanças estabeleceram um novo paradigma para as empresas: a

**Filosofia da Excelência Empresarial.** Tal filosofia se apóia em dois

princípios fundamentais:

- Contínuo aperfeiçoamento e
- Eliminação de desperdícios.

O princípio do contínuo aperfeiçoamento implica reconhecer que a produtividade, qualidade, serviços ao consumidor e flexibilidade em às mudanças de desenho e programação de produção devem melhorar continuamente.

O princípio de eliminação de desperdícios implica reconhecer que este não adiciona nenhum valor ao produto, pela ótica do consumidor.

A melhoria de produtividade e qualidade e a redução de custos através da eliminação de desperdícios exigem, entretanto, a geração de dados e informações precisas e atualizadas, que auxiliem os administradores a tomarem decisões corretas, tanto nas atividades relacionadas com as suas áreas funcionais como nos investimentos.

Embora os administradores já tenham iniciado o processo que objetiva o domínio sobre as tecnologias avançadas de produção, o mesmo não acontece em relação à necessidade de um sistema de gestão e mensuração de custos eficaz.

Os sistemas tradicionais de controle e valorização dos custos de produção são inefcazes para auxiliar as empresas no seu caminho em busca da excelência empresarial.



## A OBSOLECÊNCIA DO SISTEMA DE CUSTO TRADICIONAL

Os sistemas de custo tradicionais (baseados em volume) foram desenhados para atender às necessidades de gerenciamento das empresas que competiam no mercado com base em estratégias de redução de custos de produtos homogêneos e produzidos em grande escala para estoque. Para essa realidade esses sistemas apropriam os custos indiretos de fabricação, com base em atributos relacionados diretamente com volume de produção.

Contudo, as tecnologias avançadas de produção provocaram sensíveis alterações nos padrões de comportamento dos custos.

A incidência dos custos de matérias e mão-de-obra diretos sobre os produtos foi decrescendo ao longo do tempo e, por outro lado, os custos indiretos de fabricação aumentaram consideravelmente.

Se por um lado o mercado atual exige preços menores para o produto por outro lado essa tendência (crescimento do custo indireto de fabricação) tem dificultado a visualização do impacto de tais custos na composição do custo real de produção, impedindo que a administração tenha uma compreensão

clara da relação de causas e efeitos entre os numerosos fatores que determinam o consumo de recursos e o custo de produtos.

As principais necessidades não atendidas pelos sistemas de custos tradicionais estão relacionados com:

- identificação precisa do custo real do produto (a utilização de critérios arbitrários de rateio para alocação do custo indireto de fabricação aos produtos gera distorções na informação sobre o seu custo real, e ainda, enquanto o mesmo cresce, as bases utilizadas para sua apropriação diminuem sensivelmente, elevando as taxas de aplicação desse custo e aumentando o erro na apuração do custo final do produto);
- identificação e mensuração dos custos da não qualidade (falhas internas e externas, prevenção, avaliação etc);
- inexistência de avaliação adequada dos desempenhos operacionais não mensuráveis financeiramente (qualidade, flexibilidade, ciclo de produção) e
- excessiva concentração sobre os custos correntes de produção em detrimento de análise sobre o impacto do custo no ciclo da vida dos produtos, deixando de considerar o custo-meta, através do qual se analisa a viabilidade do produto no mercado.

Diante de todas essas necessidades não atendidas é muito fácil imaginar as dificuldades enfrentadas pelos administradores quando têm de tomar importantes decisões relacionadas com:

- política de preços;
- lançamento de novos produtos e aumento na fabricação ou eliminação de outros;
- fabricar ou terceirizar;
- estratégia de mercados em relação a concorrentes e
- identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto e informações sobre as oportunidades para eliminar desperdícios e aperfeiçoar atividades.

BSFEAC

## **A REDUÇÃO DOS CUSTOS ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES**

*A única maneira efetiva de cortar custos é tentar reduzir as atividades propriamente ditas. Apenas cortar custos raramente funciona. Não há razão para fazer alguma atividade de forma barata, se essa atividade simplesmente não deveria ser feita (Peter F. Drucker). Drucker conseguiu resumir, em poucas palavras, o significado do gerenciamento das atividades.*

Gerenciar atividades é controlar a sua ocorrência, eficácia e eficiência. Se as atividades criam custos, regulá-las significa controlar a origem destes.

Em épocas difíceis, por exemplo, os administradores são incentivados a estabelecer um programa de redução de gastos que, normalmente, se concentra na redução da folha de salários. Efetuar redução do quadro de profissionais de forma intuitiva, resulta em situações tais como:

- eliminação de trabalhos importantes;
- sobrecarga de trabalho para alguns profissionais, a qual compromete o rendimento de diversas atividades e
- necessidade de relocação de profissionais.

Decisões como essa faz com que a empresa elimine apenas o sintoma do problema (o custo) e esqueça da causa (as atividades).

Uma simples redução de profissionais significa uma perda de recursos necessários para desenvolver uma atividade. Se tais atividades são **consumidas** por produtos ou clientes, eliminá-las significa perda de produção e qualidade.

Para controlar os custos é necessário que, primeiro, se aprenda a controlar as atividades. Os cortes de custos serão eficientes se as atividades correspondentes puderem ser eliminadas por não satisfazerem mais os clientes, ou seja, a eliminação de atividades que não agregam valor não causam nenhum efeito sobre os clientes.

### **AS ATIVIDADES SEM VALOR AGREGADO**

O conceito de **sem valor agregado** refere-se a atividades desnecessárias ou ineficientes.

O primeiro passo é identificar se o alto custo da atividade decorre da sua eficácia, eficiência ou se não existe problema algum, pois, se não compensa fazer alguma atividade, então não há razão para tentar fazê-la bem feita.

Se for identificado que a atividade não agrega valor para o consumidor do produto, a empresa deve simplesmente não fazê-la.

Todos os passos da atividade devem ser identificados, assim como os seus responsáveis, o tempo que demoram, como é executado e qual a função de

cada um desses passos. Fluxogramando o processo é possível quantificar quaisquer variáveis críticas, como, tempo de duração e custo por tarefa.

A etapa seguinte é a avaliação de cada um desses passos, por equipe de profissionais especializados, em busca de um processo mais eficiente. Neste caso, a eliminação do maior número possível de passo do processo é um objetivo a ser perseguido.

No processo de produção, por exemplo, em cada movimentação de peças ou documentos mais custos são incorridos e muito tempo é perdido em esperas. Deve-se buscar eliminar qualquer passo em que a peça seja estocada, inspecionada, movimentada ou contada. A seguir devem ser eliminadas todas as tarefas redundantes e, por último, quaisquer atividades que possam ser eliminadas através de um treinamento multidisciplinar.

Devemos entretanto, observar a empresa como um todo e levantar pontos que estão além do interesse pessoal ou departamental. A administração irá perceber que cortando custos num certo departamento eventualmente irá criar novos custos, ou simplesmente concluir que investir num processo pode resultar em custos totais menores.

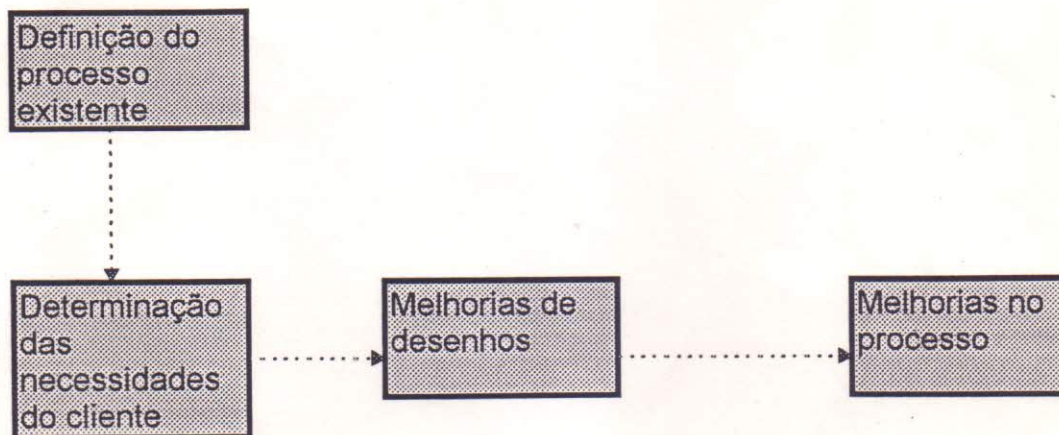
## O ABC E A ANÁLISE DO VALOR DO PROCESSO

Ao adotar e desenvolver um sistema de custeio ABC, a empresa coloca cada uma das suas atividades sob uma lente de aumento. Neste momento, além de questionar se determinada atividade é realmente necessária, a administração deve iniciar um processo de investigação de oportunidades de melhoria dessa atividade. Uma das metodologias aplicáveis é conhecida como **Análise do Valor do Processo**.

A Análise do Valor do Processo pode ser definida como um processo dinâmico de exame do negócio como um todo, em busca de um aumento de sua eficácia e eficiência. Ele busca identificar maneiras de melhor satisfazer os desejos dos clientes, com redução de custos e aumento da qualidade.

A Análise do Valor do Processo por abordar o processo do negócio com um enfoque de sistemas, quebra as atividades em várias tarefas, o que o torna mais detalhado que um sistema ABC.

O desenvolvimento da Análise do Valor do Processo inclui as seguintes principais etapas:



### **Primeira etapa**

Nesta etapa o processo, como um todo, deve ser fluxogramado, suficientemente entendido e ter sua performance analisada. Devem ser claramente identificados todos os eventos que disparam o processo, assim como seus *inputs*.

O custo e o ciclo do processo devem ser estimados, sendo recomendável que se divida o tempo do processo em tempo de trabalho e de espera e em trabalho que agrega valor e que não agrega valor.

### **Segunda Etapa**

Uma vez verificado o processo, as necessidades dos clientes devem ser validadas, identificando-se:



- quem são os verdadeiros clientes do processo e
- qual a percepção dos clientes em relação aos *outputs* dos processos.

Eles satisfazem as necessidades dos clientes ? Por quais razões ?

Na maioria das vezes, entrevistas ou pesquisas são utilizadas para auxiliar o entendimento de como o cliente funciona. Esta análise permite identificar as lacunas entre o que o cliente necessita e como ele percebe o produto, e o que a empresa lhe está oferecendo.

### **Terceira etapa**

Esta etapa do processo deve cuidar da melhoria do desenho a partir das diferenças apontadas na fase anterior, que identificaram, inclusive, as oportunidades para essas melhorias. Tais oportunidades devem ter o seu custo de implementação e benefícios quantificados e analisados antes que se decida pela sua adoção.

### **Quarta etapa**

Esta última etapa do processo requer um esforço no sentido de promover melhorias no processo. Esta tarefa é relativamente difícil em virtude da

cultura de certos executivos que gerem um negócio da mesma forma há muitos anos.

Com a implementação dessa fase, virão à tona tantas duplicidades de funções e atividades que não agregam valor que será impossível resistir ao convite pela eliminação.

### **O ABC E A REENGENHARIA**

O termo reengenharia não traz em si o impacto que a sua prática provoca nas empresas. O seu efeito é sempre dramático, porque remove o que já existe e constrói algo inteiramente novo. A reengenharia representa uma verdadeira revolução conceitual do que é uma empresa, rompendo com modelos administrativos que vigoram a pelo menos dois séculos.

Reengenharia significa repensar, questionar, e reestruturar os processos e modos de operação do passado, com o objetivo de alcançar melhorias dramáticas nos indicadores de desempenho da organização, tais como custos, serviços, qualidades, velocidade etc. Não deve ser confundida com a melhoria de processos, na qual as formas de atuação da empresa são aperfeiçoadas, mantendo o foco na tarefa e não no processo.

A sua ligação com o método de gerenciamento de custos ABC é bastante estreita tendo em vista que, apesar de gerar uma revolução estrutural e cultural nos processos da empresa, contribui de forma extremamente positiva na apuração dos custos baseados em atividades.

### **O SISTEMA ABC E A ADMINISTRAÇÃO INTEGRADA**

A filosofia do ABC revolucionou a administração. A partir da sua divulgação um negócio não é definido em termos de produtos e mercados, e sim em termos de atividade desenvolvidas.

Toda a gama de atividades da empresa consome recursos (gera custos); os produtos consomem atividades e os clientes consomem produtos, isto é, atividades da empresa. A eficácia com que a empresa consome seus recursos é essencial para a sua competitividade. Diante do exposto, a administração passa a necessitar de um maior envolvimento com as atividades, a qual deverá procurar ajustar as mesmas, da forma mais adequada, às reais necessidades do cliente. Para tanto a administração deverá estar suportada por informações ágeis e precisas visando dessa forma a eliminação de atividades que não agregam valor ao cliente.

A empresa completamente eficaz consegue fazer com que todas as suas atividades agregem valor ao cliente.

O sistema ABC ajuda a administração a identificar as políticas que geram atividades, habilitando a empresa a julgar a efetividade dessas políticas (quanto custam as atividades resultante de uma política X quanto os clientes estão dispostos a pagar).

Através do gerenciamento de atividades, a empresa aumenta a sua visão em relação às necessidades de seus clientes, possibilitando que suas atividades sejam configuradas de forma a estimular os seus clientes a despenderem recursos para as consumirem.

### **AS VANTAGENS DO ABC**

Essa nova visão, aliada ao sistema ABC, propicia à administração uma das melhores oportunidades para a redução de custos, porque ela passa a ter uma gama de informações que a convida a exercitar uma prática contínua de redução de custos. Se apenas os custos acompanháveis são controláveis, o ABC torna toda a mão-de-obra indireta acompanhável.

Descreveremos a seguir algumas vantagens do sistema ABC:

- **Descreve quais atividades geram custos**

Embora pareça surpreendente, a maioria dos administradores não concentra sua atenção nas atividades mais críticas e caras desenvolvidas pela empresa. Isto em parte, é causado pelo enfoque excessivo dado a mão-de-obra direta pelos sistemas tradicionais de custos, da mesma forma que em estruturas departamentais. Essas estruturas concentram sua atenção nas funções e não na performance das atividades.

O ABC enfoca o gerenciamento das atividades que originam custos. Como resultado, ele propicia uma visão de quais atividades são mais caras. Ele mostra à administração que custos são sintomas e que políticas e sistemas são os responsáveis pela criação de custos.

- **Identifica os criadores de atividades**

O ABC informa à empresa quais produtos, clientes e atributos de produtos geram atividades, e, conseqüentemente, custos.

O sistema ABC dá à administração uma visão sobre o que induz ao custo. Através do exame de altas taxas de direcionadores de custos, os

administradores conseguem identificar políticas e procedimentos que geram muito custo.

- **Permite a medição da produtividade da mão-de-obra indireta**

Com o ABC é possível comparar custo interno de certa atividade com o custo externo, o que pode servir para comparação da empresa em relação aos seus concorrentes ou como parâmetro para decisões do tipo fazer ou comprar.

Sem a medição e compreensão do que efetivamente causa a mão-de-obra indireta, estabelecer razoáveis metas de performance é uma tarefa difícil. O ABC fornece as informações necessárias a esta tarefa e a empresa pode estabelecer metas factíveis e acompanhar sua realização.

- **Torna disponíveis informações necessárias às mudanças**

Quanto vale qualificar completamente um comprador, eliminando assim as atividades relacionadas a recebimento de mercadorias, inspeção de produtos e outras? Essas informações dão ao departamento de compras justificativas para treinar seus compradores.

## IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ABC

A administração de uma empresa que decide implementar um sistema ABC deve estar plenamente conscientizada de que ele, por si só, não trará todos os benefícios pretendidos: maior competitividade, lucratividade, expansão de mercados etc.

O sistema ABC é apenas uma ferramenta, de extrema eficácia, utilizada para permitir um gerenciamento efetivo de custos.

Como ferramenta ela pode ser comparada a uma lanterna que lança um fecho de luz e ilumina um ambiente escuro (neste caso o buraco negro da mão-de-obra indireta). A partir dessa iluminação pode-se então caminhar. A luz gerada a partir do ABC nada mais é do que a informação que, devidamente entendida e trabalhada, será uma grande catalisadora de mudanças.

Os benefícios do ABC estão justamente aí: nas ações tomadas tendo por base as informações geradas pelo sistema.

Se o gerenciamento do custo através das atividades não for muito bem compreendido e aceito, as informações que o sistema ABC tornará disponíveis não irão gerar as ações esperadas. E ainda, até que ele se torne um sistema integrado aos demais, os profissionais tenderão a continuar utilizando o sistema de custo tradicional para a tomada de decisão.

Toda a administração deve estar comprometida com a filosofia do novo sistema e empenhada em seguir as suas conclusões. Somente se o administrador entender o gerenciamento das atividades e vislumbrar que alguns produtos geram muito mais trabalhos que outros, poderá entender verdadeiramente os resultados do ABC.

Demostraremos a seguir como o sistema tradicional difere do ABC na determinação do custo e do produto. Os componentes das despesas gerais de fabricação sob o método tradicional são substituídos no ABC pelas atividades geradoras de custo efetivamente consumidas.

<b>CUSTEIO</b>	<b>TRADICIONAL</b>	<b>ABC</b>
<b>Preço de venda</b>	<b>3.122</b>	<b>3.122</b>
Mão-de-obra e materiais	(1.054)	(1.054)
<b>Margem de contribuição</b>	<b>2.068</b>	<b>2.068</b>
<b>Despesas indiretas de fabricação</b>	<b>1.337</b>	
materiais	40	
aquisições externas	15	
mão-de-obra	1.282	



<b>Supervisão/Gerenciamento/Inspeção</b>		<b>434</b>
<b>Engenharia/Plano de produção</b>		<b>249</b>
<b>Equipamentos/Facilidades</b>		<b>531</b>
<b>Aquisição/Distribuição</b>		<b>272</b>
<b>Estoques/Manutenção</b>		<b>248</b>
<b>Total de despesas gerais de fabricação</b>	<b>1.337</b>	<b>1.734</b>
<b>Lucro bruto</b>	<b>731</b>	<b>334</b>
<b>Percentagem</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>

A diferença do lucro bruto entre os dois métodos é, em regra, relevante.

## **A ESTRUTURA DO SISTEMA ABC**

As etapas a seguir devem ser observadas quando da estrutura do sistema ABC. Para um melhor aproveitamento do sistema ABC é condição essencial que certos fatos aconteçam, tais como:

- **Apurar os Custos dos Departamentos a Partir dos Registros**

### **Contábeis**

Todos os custos da empresa, tais como salários e benefícios, encargos, utilidade etc, normalmente já são alocados entre os seus diversos departamentos. É condição essencial para a sua análise que o sistema

contábil tenha um nível de detalhes suficientes para fornecer as informações necessárias.

Através da alocação de todos os custos aos seus departamentos específicos, a equipe de estruturação será capaz de, rapidamente, organizar as informações de maneira a facilitar a sua manipulação e identificar os maiores custos incorridos pela empresa, bem como os departamentos de maior relevância.

- **Identificar os Departamentos de Apoio e as suas Funções**

Os departamentos de apoio são aqueles cujos recursos são indiretamente consumidos pelos produtos.

Apurado os custo total desses departamentos, o passo seguinte é dividir esse custos entre as principais funções. Procedendo dessa forma, cada função passa a ser um centro de custo que será disparado por ocorrências diferentes.

- **Identificar os Centros de Atividades**

A próxima etapa é a identificação dos centros de atividades existentes na empresa.

Os centros de atividades são agrupamentos funcionais ou econômicos de processos homogêneos que têm seus recursos diretamente consumidos por produtos ou clientes. Tais centros direcionados aos produtos alocam custos de aquisição de materiais, armazenamento, planejamento de produção, engenharia, desenho, manufatura etc.

- **Alocar os Custos das Funções de Apoio aos Custos dos Centros de Atividades**

Nesta etapa, os centros de custos funcionais deverão ser alocados aos centros de atividades, segundo a sua efetiva utilização. Essa alocação será baseada nos chamados **direcionadores de primeiro estágio**.

Os chamados direcionadores de primeiro estágio são utilizados para alocar os custos das funções de apoio aos centros de atividades ou, se for o caso, a outros departamentos de apoio para posterior alocação.

- **Alocar os Custos dos Centros de Atividades aos Produtos**

Apurado o custo total dos centros de atividades, resta alocar esse custo aos produtos através dos **direcionadores de segundo estágio**. Esses direcionadores definem a precisão e a confiabilidade do sistema e sua utilização é o grande diferencial entre o ABC e o sistema de custo tradicional.

Os direcionadores de segundo estágio medem o nível de atividades toda vez que o consumo de recursos é disparado no centro de atividades.

O custo do centro de atividades é distribuído aos produtos com base no maior número de direcionadores de custos que este consome.

A complexidade do Sistema ABC dependerá da quantidade de centros de custos e de direcionadores que forma utilizados para assegurar que o sistema forneça todas as informações requeridas pela empresa. Para decidir sobre o nível de detalhes do sistema, tem-se que levar em conta:

- o uso pretendido do sistema;
- a complexidade da empresa e
- a disponibilidade de recursos existentes.

Já vimos que o Sistema ABC utiliza dois estágios de direcionadores de custo, os quais podemos diferenciar da seguinte maneira:

Direcionadores de 1º Estágio	Direcionadores de 2º Estágio
Não alocam custos aos produtos.	Alocam custos aos produtos.
Não requerem muita precisão no direcionamento de custos.	A precisão no direcionamento de custos determinará a qualidade do sistema.
Não interferem na complexidade do sistema.	A sua quantidade é variável e determina a complexidade do sistema.
Não são numerosos e são utilizados no cálculo de orçamentos e determinação de variações.	Permitem um maior e contínuo gerenciamento das atividades.

## **CONCLUSÃO**

O Sistema de Custos ABC promoveu, com certeza, uma revolução na forma de apuração de custos como um todo.

Esse método traz consigo resultados bastante positivos para empresas que trabalham com grande quantidade de mão-de-obra indireta, a qual podemos classificar como custo de difícil mensuração para o método tradicional.

A sua implantação nem sempre provoca efeitos benéficos de grande proporção em virtude dos paradigmas existentes em algumas empresas. Vale ressaltar que antes de qualquer mudança estrutural em uma empresa devemos estudar o custo-benefício.

BSFEAC

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ROBERT P. MAGEE**, Activity Based Costing for Manufacturing and Service Industries.

**CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO**, Curso de Contabilidade Gerencial.

10/10/1990-1996  
CC