

## Gestão estratégica e sistemas de custeio em Pequenas Empresas - PE's

Cláudia Maria Sonaglio (UFSM) - [psonaglio@pop.com.br](mailto:psonaglio@pop.com.br)  
Paulo Sergio Ceretta (UFSM) - [ceretta@smail.ufsm.br](mailto:ceretta@smail.ufsm.br)  
Carlos Otávio Zamberlan (UFSM/ULBRA) - [otaviozamberlan@ibest.com.br](mailto:otaviozamberlan@ibest.com.br)  
Wanderlei José Ghilardi (UFSM) - [ghilard@terra.com.br](mailto:ghilard@terra.com.br)  
Jonas Cardona Venturini (UFSM) - [jonasventurini@yahoo.com.br](mailto:jonasventurini@yahoo.com.br)

### Resumo

*Este trabalho aborda a crescente importância do correto levantamento dos custos nas Pequenas Empresas - PE's, para que estas, a partir do gerenciamento das informações obtidas pelos seus sistemas de custeio, possam se manter competitivas. As pequenas empresas têm sido responsáveis por grande parte da produção de bens e serviços, não sendo possível negar a sua importância para o mercado. Mesmo com tanta relevância, em termos de geração de riquezas e de empregos, as pequenas empresas pouco podem fazer para modificar seus preços e, conseqüentemente, aumentar sua rentabilidade, restando a elas apenas a reestruturação de suas estruturas para evitar a falência em tempos de grande concorrência e níveis de preços cada vez menores. Partindo-se de uma revisão acerca das estratégias competitivas baseada nas idéias de Michael Porter e da apresentação dos principais sistemas de custeio difundidos pela contabilidade, procura-se apresentar as particularidades das pequenas empresas na utilização destas técnicas para o levantamento de informações que permitam alterações em seus processos, direcionadas à busca de novas posições estratégicas e à garantia de maior rentabilidade, visando permanecerem competitivas no mercado atual.*

Palavras-chave: Gestão estratégica, Sistemas de custeio, Pequenas empresas

### Introdução

A literatura técnica em administração existente destaca que as pequenas empresas (PE's) não só têm desempenhado um papel importante na economia mundial, já que são a origem de grandes empresas e funcionam como laboratório de desenvolvimento de executivos, mas também apresentam grande relevância como geradoras de empregos e oportunidades.

No entanto, com o surgimento de novos cenários políticos, econômicos e sociais e ainda com o avanço tecnológico, cada vez mais, questiona-se a competitividade das pequenas empresas. No ambiente econômico e dos negócios empresariais, onde existem inúmeras oportunidades, o comportamento dos custos nos processos empresariais tem-se evidenciado como fator relevante para a competitividade.

A gestão estratégica de custos é uma valiosa ferramenta de apoio para a definição de estratégias e permanência competitiva. Embora seja crescente a importância de sua aplicação, as pequenas empresas desconhecem ou desconsideram a importância desta. Diante disto,

muitas das pequenas empresas têm apresentado deficiências que podem comprometer sua sobrevivência no mercado o que indica a oportunidade de continuar-se procurando soluções adequadas à atual realidade organizacional.

O presente estudo tem por objetivo abordar a crescente importância do correto levantamento dos custos nas PE's para que estas, a partir do gerenciamento das informações obtidas pelos seus sistemas de custeio, possam se manter competitivas. Este trabalho está estruturado em três seções: primeiramente realiza-se uma revisão acerca das estratégias competitivas, baseada nas idéias de Michael Porter; na segunda seção apresentam-se alguns dos principais métodos de custeio utilizados pelas empresas com vistas a estruturar as suas informações para a obtenção dos preços dos seus produtos e, na terceira seção, é realizada a apresentação das implicações dos métodos de custeio no processo de gestão estratégica de custos nas PE's. Por fim, faz-se considerações sobre a abordagem de custos usuais nas PE's e sugere-se um enfoque diferenciado para que elas possam ter um maior conhecimento dos seus custos possibilitando uma maior eficiência e eficácia organizacional.

## **1. Gestão estratégica em pequenas empresas**

Pequenas empresas normalmente apresentam um controle individual do proprietário. Este controle centralizado não permite a elaboração de um planejamento de seu empreendimento o que provoca um crescimento desordenado, muitas vezes sem perspectiva de futuro. Conforme Almeida (2001), “as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica”. As estratégias das empresas são tomadas de forma intuitiva pelo proprietário e ocorre pouca formalização destas. Como o sócio-gerente controla a empresa, a estrutura administrativa deste tipo de empresas é bastante simples, minimizando, assim, os níveis hierárquicos, o que pode reduzir os custos e simplificar as tomadas de decisão.

Ao descreverem sobre as particularidades das pequenas empresas, Terence e Escrivão Filho (2001) apresentam-nas em três categorias, a saber: particularidades contextuais, comportamentais e estruturais. Quanto às particularidades contextuais, elas se referem ao ambiente externo. Como exemplo, cita-se a carência de informações sobre a evolução do mercado e de seus produtos e também a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a fontes de financiamento para novos projetos.

Cabe salientar que as particularidades comportamentais abordam os aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições, suas ideologias, sua visão, entre outros aspectos. Em geral, essas particularidades se referem ao conservadorismo e ao individualismo, à centralização do poder, à tendência ao obsolescimento, à falta de habilidade na gestão do tempo e a utilização de improvisação em relação à ação planejada, decorrente de uma gestão intuitiva.

Quanto às particularidades estruturais, estas se referem às peculiaridades internas da organização, ou seja, tratam da informalidade das relações na pequena empresa, da administração não profissional, da propriedade da empresa e da administração serem exercidas pela mesma pessoa, da estrutura organizacional não formalizada e reduzida, da falta de recursos e da não utilização ou da utilização inadequada das técnicas gerenciais.

Somando-se a estas particularidades, nas PE's o patrimônio da família costuma estar envolvido nos assuntos da empresa, assim como todos os membros da família normalmente auxiliam de alguma forma nas diversas atividades. Outra característica importante encontrada nas pequenas e médias empresas é a pouca utilização de máquinas e equipamentos

sofisticados, sendo compensada pela adaptação de tecnologias e de métodos de gestão, assim como pela criatividade e pelo elevado conhecimento técnico disponibilizado por grande parte dos funcionários ou do proprietário (Saviani, 1995).

A proximidade das pequenas empresas com o seu mercado consumidor propicia uma resposta rápida às mudanças ocorridas nele, bem como facilita alterações, inovações ou o aparecimento de novos bens ou serviços de acordo com a necessidade e interesse de seus clientes. As PE's também se apresentam mais aptas a modificar seus produtos de acordo com os interesses, os costumes e as tradições da região na qual estão instaladas. No estudo das pequenas empresas Casarotto Filho e Pires (1998) destacam a flexibilidade nas funções produtivas das PE's em relação às grandes empresas. Os autores ainda afirmam que se estas agregarem vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, terão melhores chances de competição. Para obter o máximo desempenho em relação a esta particularidade, as PE's necessitam elaborar um planejamento e segui-lo.

A gestão estratégica de custos é uma valiosa ferramenta de apoio para a definição de estratégias. Embora seja crescente a importância de sua aplicação, as pequenas empresas desconhecem ou desconsideram a importância desta. A eterna corrida contra o tempo que caracteriza boa parte do dia-a-dia dos empresários das PE's, torna-os relutantes em se dedicar à formulação de um planejamento e a execução de um sistema de custo para a empresa. Os empresários consideram, em geral, que tal assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos, e que a tarefa de desenhá-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão demanda muito tempo, o qual não pode ser subtraído do desafio de garantir a sobrevivência da empresa.

Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2002) em 450 pequenas e médias empresas (PME's) paulistas concluiu-se que a maioria das micro e pequenas empresas não possui controle sobre todos os itens de custos. Mesmo quando estão disponíveis alguns instrumentos de controle de custos, estes não são necessariamente utilizados para a tomada de decisão estratégica, visando uma gestão eficiente dos custos. A determinação dos preços dos produtos acaba seguindo as determinações do mercado. Em consequência disso, a maioria das empresas de micro e pequeno porte não conhecem efetivamente a composição dos custos dos seus principais produtos/serviços. Deve-se realçar aqui, que essa falta de um controle e/ou domínio dos custos aumenta a vulnerabilidade dessas empresas, especialmente nos momentos de maior retração do mercado. Se essas empresas possuísem maior domínio sobre os seus custos, estariam aptas a reagir mais rapidamente a condições adversas de mercado, evitando, assim, processos de descapitalização da empresa e até de fechamento, principalmente em conjunturas econômicas mais desfavoráveis.

O ponto de partida para análise dos custos é definir a cadeia de valor da empresa, que, de acordo com Porter (1989), abrange o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor. O autor ressalta ainda que as cadeias de valores das empresas em um determinado setor são diferenciadas, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implantação, sendo que a cadeia de valor de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de valor de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva. Esse enfoque é externo à empresa, situando cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais. Diante disso, não se sustenta à manutenção da análise de custos tradicional, na medida em que enfoca a noção do valor agregado – preço de venda menos custo das matérias-primas compradas – sob o entendimento de que essa é a única área a partir da qual uma empresa pode influenciar os

custos. Avançando em relação a essa abordagem, a cadeia de valor – não o valor agregado – torna-se a forma mais significativa de explorar a vantagem competitiva (Shank e Govindarajan, 1997).

Segundo Porter (1997) é um erro muito comum acreditar-se que a área de custos se resume à produção, quando o que importa realmente é toda a cadeia de valor. Identificar relações entre as atividades é uma forma eficaz de redução de custo que terá impacto em toda a cadeia de valor. Assim na busca de implementação de estratégias bem sucedidas é proeminente desdobrar a cadeia de valores em suas atividades estrategicamente relevantes.

Mintzberg *et all* (2001) resgatando as idéias de Porter ressalta a “existência de apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação”, e apresenta três estratégias genéricas para se obter melhor desempenho: liderança de custo, diferenciação e foco. A primeira visa oferecer ao cliente um valor melhor ou igual a um custo menor do que o oferecido pelos concorrentes. Entende-se valor ao cliente como a diferença entre o que o cliente recebe, em termos de satisfação e/ou realização, e o que o mesmo está disposto a pagar.

No que diz respeito à diferenciação, a vantagem competitiva é criada quando a empresa oferece algo a mais ao cliente, que não é fornecido pelos competidores, aumentando assim seu nível de satisfação. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa durante a aquisição de matérias-primas e de outros insumos que podem afetar o desempenho do produto final e, portanto, a diferenciação. A tecnologia pode resultar em projetos de produtos com desempenho singular, assim como na amplitude das atividades ou do escopo competitivo. Os principais condutores da singularidade são: as escolhas de políticas em relação às atividades a serem executadas e a como executá-las, os elos dentro da cadeia de valor, com os fornecedores e os canais, as oportunidades em que começou a executar uma atividade, sua localização, a aprendizagem e o vazamento, e a integração que a pode torná-la singular, a escala de produção e os fatores institucionais existentes (Porter, 1989).

Uma estratégia de focalização envolve a escolha do segmento de mercado no qual se quer competir, procurando-se atender segmentos de mercado estreitos que parecem mais atraentes, identificando-se as necessidades dos potenciais clientes e a partir disso desenvolver competências essenciais na empresa para atender este mercado (Hansen & Mowen, 2001).

Verifica-se que as empresas têm a opção de escolher qualquer uma das estratégias genéricas, mas no que se refere à aplicação, impõe-se a decisão (a não ser para períodos relativamente curtos) de escolher e adotar apenas uma. As grandes empresas de uma determinada indústria, geralmente beneficiadas pela sua concentração de capital e abrangência de mercado, têm acesso facilitado a recursos e podem competir com estratégias de liderança de custo ou de diferenciação. As pequenas empresas, por suas características e particularidades, limitam-se a competir pela estratégia de segmentação.

O novo ambiente econômico submete as PE's a restrições competitivas, ao passo que estas não conseguem agregar as condições de competição das grandes empresas, o que acaba provocando a redução dos preços dos produtos e por conseqüência da fonte de receita da mesma. Logo, para manter a taxa de rentabilidade que permita uma permanência no mercado a empresa tem que ampliar a receita e/ou diminuir os custos. Dificilmente as PE's conseguem aumentar o volume das vendas e como conseqüência aumentar a receita e diminuir os custos unitários, não somente em função da restrição de aumento da oferta no mercado, mas também em função das dificuldades de obtenção da capacidade máxima de produção, em virtude da pouca qualificação dos funcionários (em alguns casos), defasagem tecnológica e escassez de recursos, restando à empresa apenas a estratégia de reduzir seus custos.

Com relação aos custos variáveis (matérias-primas e insumos em geral) as PE's têm pouca margem de manobra sobre parte considerável deles. A estrutura organizacional da empresa aparece refletida nos custos fixos (que são afetados pela tecnologia). Como resultado da pressão para baixar custos, e dada a dificuldade em agir sobre o preço e o consumo dos insumos e em repensar a estrutura organizacional, os gestores tendem a reduzir a mão-de-obra, reduzir a manutenção – em especial a manutenção preventiva – e aumentar as restrições no trabalho. Isso pode efetivamente reduzir os custos no curto prazo, mas pode ao longo do tempo, ter implicações na qualidade do produto e perda de *market-share*, bem como perda de mão-de-obra qualificada, o que afeta diretamente as competências da empresa.

Kaplan e Norton (1997), em sua crítica à utilização de modelos de contabilidade financeira como fontes de informação e condutor para tomadas de decisão, afirma que a necessidade de obtenção de melhor desempenho financeiro a curto-prazo pode conduzir a empresa a reduzir seus investimentos em setores como desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, desenvolvimento de clientes e mercados. Este resultado pode elevar a lucratividade da empresa a curto-prazo, mas em detrimento da permanência futura desta no mercado, pois a empresa ao deixar de investir fica vulnerável ao ataque de concorrentes.

No que diz respeito a custos, a questão é complexa. Empresas de um mesmo segmento de atividade podem apresentar distintas estruturas de custos e mecanismos de controle, dependendo do tipo de tecnologia que seja adotada, do grau de terceirização das atividades e das características dos recursos disponíveis para cada empresa (p.ex. recursos financeiros, qualificação da mão-de-obra, etc.). Empresas de segmentos diferentes podem apresentar características ainda mais distintas. Há, portanto, um amplo leque de possibilidades de estruturas de custos (e controles). Em geral, os principais itens que compõem os custos de uma empresa são: gastos com materiais (matérias-primas ou mercadorias); gastos com empregados (folha de salários e encargos); outros custos (p.ex. gastos com aluguel, água, energia elétrica, telefone, combustíveis, gás, etc.) e Impostos (SEBRAE, 2002).

Estes custos, porém, não podem ser analisados em separado. Os empreendimentos devem ser administrados de forma que a totalidade dos resultados não seja apenas a soma das partes. Deve-se ter uma visão otimizada, uma interação entre todos os setores em busca de uma lucratividade crescente. A tomada de decisão estratégica da empresa que busca atuar de forma dinâmica esbarra em paradigmas até então aceitos na formulação de leis que condizem com a gestão da empresa. Um exemplo disso é a formulação de preços, onde o mesmo deve ser suficiente para cobrir os custos, lucros e despesas, porém somente será válido este somatório se o mercado aceitar o preço (Bernardi, 2004).

Logo, no cenário de economia global de intensa competitividade e de concorrência acirrada, o poder de barganha no mercado é crescente, pressionando ainda mais a formulação do preço final e a conseqüente lucratividade da empresa. Bernardi (2004; p.27) afirma que, em condições de maior liberdade do mercado e de crescentes exigências, o preço é dado pelo mercado e o paradigma que passa a ser aceito é “lucro é igual ao preço aceito pelo mercado menos os custos e despesas”. Ou seja, se antes o preço era determinado internamente pela estrutura de custo de uma empresa, neste novo escalão a empresa para atuar no mercado tende a aceitar o preço determinado.

Poderia parecer desnecessário a uma empresa tomadora de preço de mercado o levantamento e a identificação de sua estrutura de custos, no entanto é crescente a necessidade da minuciosa identificação dos custos e despesas para que se possa geri-los de forma a minimizar seus montantes em prol de uma possibilidade de aumento de lucratividade, ou

mesmo um aumento na capacidade de concorrer no mercado via estratégia de liderança de custos.

## **2. Sistemas de Custos**

O processo de gestão de uma empresa envolve uma seqüência de tomadas de decisões que afetam a permanência competitiva. Segundo Hansen & Mowen (2001) a tomada de decisão estratégica é a escolha, entre alternativas estratégicas, daquela que oferece maior garantia de crescimento e sobrevivência de uma empresa a longo-prazo. A gestão estratégica de custos utiliza os dados referentes aos custos da unidade empresarial para desenvolver e identificar estratégias que permitirão uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

A gestão estratégica de custos pode ser considerada como uma ferramenta para o controle de gestão e o sistema de custo apresenta-se como uma fonte de informações para auxiliar nas tomadas de decisão para possibilitar uma eficaz gestão estratégica de custos. Desta forma, o sistema de custos apresenta-se composto por princípios os quais normatizam os métodos, que em conjunto fornecem informações para o gerenciamento ou para a gestão de custos. Como método de custeio do produto entende-se o procedimento utilizado para que se possa identificar (ou distribuir) os custos de um produto e/ou serviço.

### **2.1 Métodos de Custeio**

#### **2.1.1 Custeio por Absorção**

Este método aloca aos objetos de custo todos os custos de fabricação, sejam eles fixos ou variáveis. A sistemática do custeio consiste em departamentalizar a fábrica em centros de custos onde se alocam os custos (centro de custo produtivo e centro de custo de serviço). Os critérios a ser seguido para determinação dos centros são: homogeneidade (pessoas e equipamentos afins), praticidade (evitar divisões excessivas), necessidade e controle (setores estratégicos). Ainda torna-se necessária a observação de duas regras básicas: todo o setor deve pertencer a um centro de custo e nenhum setor deve pertencer a mais de um centro de custo (Contador, 2001).

Os gastos gerais de fabricação são distribuídos a estes centros; em seguida, distribui-se também os totais de gastos dos centros de custos de serviços aos centros de custos de produção e, finalmente aloca-se aos produtos os custos totais dos centros de custos produtivos. Esta alocação geralmente é feita diretamente, dividindo-se os totais pelo número de peças fabricadas, se o produto for único, ou através de direcionadores de custo no caso de produção de vários produtos (Contador, 2001).

Ao passo que os centros produtivos possuem seus custos alocados diretamente sobre os produtos, os centros de serviços não podem alocar seus custos diretamente sobre os produtos, em razão de existirem para prestar serviços a outros centros. Deste modo, seus custos necessitam também passar por estes centros. Em decorrência desta “prestação de serviços” a diversos centros, os custos referentes aos centros auxiliares (ou de serviços) necessitam de uma forma de alocação mais subjetiva, com a utilização de bases de rateio para apropriação de seus custos, caso não haja registro dos destinatários dos serviços.

A origem do método de custeio por absorção está diretamente associada ao método RKW (Reichkuratorium für Wirtschaft Arbeitseinheit) ou seções homogêneas. É válido lembrar que o sistema de custeio por absorção é o método aceito pela legislação brasileira, e também na maioria dos países, para fins fiscais.

### **2.1.2 Custeio Variável**

O sistema de custeio variável baseia-se na separação de custos fixos e custos variáveis. Perez Junior (1999) salienta que este método necessita um suporte do sistema de contabilidade onde o plano de contas já deve separar esses custos na fase de registro.

O custo variável é aquele que oscila na proporção do volume de produção e vendas, mas mantém-se constante por unidade de produção, diferente do custo fixo que independe, em termos absolutos, da quantidade de produção ou vendas e varia por unidade de produto, pois sofre diluição quanto maiores as unidades produzidas e vendidas.

Uma característica do custeio variável é sua previsão de apropriação de caráter puramente gerencial, pois como afirma Wernke (2001), esse sistema apropria apenas os custos claramente identificados com os produtos ou serviços vendidos e desconsidera os custos indiretos transferindo-os como despesas para a apuração de resultados. Nesse sistema, a gerência de produtos ou serviços enfatiza a rentabilidade deles sem as distorções dos rateios de custo, que segundo Medeiros (1994) é a maior vantagem do método de custeio variável sobre o custeio por absorção.

### **2.1.3 Custeio Baseado em Atividades**

O método do custeio baseado em atividades pode ser considerado como uma abordagem que analisa o comportamento dos custos através das atividades, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais. Este método fornece às empresas um meio mais acurado de determinar o montante de custos indiretos de fabricação em cada unidade (Hansen & Mowen (2001).

Este método foi desenvolvido em virtude dos métodos considerados clássicos (custeio por absorção, custeio direto e custeio padrão) não estarem enfocando, de forma apropriada, os custos indiretos, pois a utilização de bases de rateio não proporcionavam a segurança e a precisão necessárias para as informações. Por isso, o desenvolvimento do custeio baseado em atividades visa obter com uma maior exatidão informações sobre aonde e como foram gastos os recursos diretos e indiretos. Este fato permite a identificação dos fatores que podem levar a instituição ou empresa a incorrer nos atuais custos de seus processos produtivos ou administrativos e também de seus produtos.

É uma sistemática de acumular custos por atividades, ou seja, através de detalhamento do processo e verificando quais atividades que o compõe, bem como dos recursos necessários para sua execução, sendo possível encontrar o custo das atividades, conseqüentemente do processo, dos departamentos, da unidade de negócio, dos clientes, entre outros. Desta forma, pode-se dizer que o ABC é um método, uma metodologia para definir, inicialmente, o custo de objetos (podem ser produtos, clientes, canais de distribuição, serviços, entre outros) através do consumo dos recursos por parte das atividades executadas.

A estrutura do sistema ABC é composta por três elementos: centros de atividades, direcionadores de custos e categorias de recursos. O primeiro refere-se aos diversos segmentos ou atividades do processo de manufatura, reunidos de forma a facilitar a análise e o controle das funções. Os direcionadores de custo são indicadores da causa e efeito entre os custos, utilizados a fim de desagregar os custos acumulados e alocar estes aos produtos. As categorias de recursos facilita a coleta e interpretação das informações na associação das atividades físicas do chão-de-fábrica e os direcionadores de custo.

#### **2.1.4 Custeio Padrão**

O método do custo-padrão representa um instrumento para auxiliar a administração no controle dos custos da produção. O objetivo principal do custo padrão é servir de instrumento para o controle. Ao se estabelecer padrões para os custos de produção, pode ser realizada a comparação com os custos históricos, permitindo a identificação das discrepâncias, indicando onde é necessários tomar as providencias para corrigi-las. Sua aplicação apresenta-se mais apropriada quando relacionada aos custos de matéria-prima, de material direto e de mão-de-obra direta (Contador, 2001).

Custo-padrão diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto. Esta meta deve considerar as possíveis deficiências do processo produtivo a fim de não estabelecer metas inatingíveis, o que desmotivaria a equipe de produção. Isto pode ocorrer, pois ao final do período os gastos efetivamente realizados deverão ser comparados com os padrões estabelecidos e quaisquer divergências devem ser analisadas, quando relevantes, e ações corretivas deverão minimizar essas anomalias até alcançar o objetivo ou o padrão.

Martins (1996) ressalta que custo-padrão nunca foi uma forma de simplificar a vida da empresa. Esta idéia errônea nasce de uma visão parcial do que realmente seja esse sistema. A adoção do custeio padrão sempre implica em mais trabalho para a empresa, pois apesar das simplificações na contabilização dos estoques, nos fechamentos trimestrais, etc., haverá em sua adoção, um maior volume de tarefas devido à comparação entre os custos real e padrão, na análise das variações ocorridas e no desencadeamento do processo de correção.

#### **2.1.5 Custo – Alvo**

Enfrentando um mercado cada vez mais competitivo as empresas sentem a necessidade de reduzir seus custos para sobreviverem sem deixar de atender aos anseios dos consumidores, que hoje, são mais sofisticados e exigentes. Esse contexto levou as empresas japonesas, em meados dos anos 60, a estabelecerem o custo-alvo, que se tornou conhecido após a crise do petróleo de 1973 ganhando notoriedade em outros países, a exemplo dos Estados Unidos.

O custo-alvo é o valor de custo de um produto ou serviço a ser alcançado levando em consideração o mercado e a margem de lucro pretendida para ele. De acordo com Wernke (2001) o custo-alvo não tem bases na contabilidade de custo, pois considera as restrições de mercado e a rentabilidade desejada, incumbindo a engenharia de produção de projetar um produto com “custo flutuante”, tendo opções de fabricação e utilização de materiais ou métodos alternativos que possibilitem a redução desse custo até atingir a meta de custo desejada.



Para que isso seja possível, é necessário que a empresa tenha seus processos e atividades bem delineadas, pois, também, através do melhoramento contínuo nos processos, métodos e atividades de trabalho, seja na fabricação ou prestação de serviços, é possível reduzir o custo flutuante e alcançar o custo-alvo. Provavelmente, ao se trabalhar com custo-alvo, a empresa deve ter uma estrutura propícia ao custeio por atividades.

### **3. Implicações nas PEs**

A diminuição de custos é, em muitos casos, a única alternativa que está ao alcance das PEs para defender sua rentabilidade corrente. Os empresários de pequenas empresas dispõem na atualidade de um amplo conjunto de conceitos e ferramentas para modelar os custos. No entanto pecam pela má utilização destas ferramentas. Levados por modismos, acrescentam uma nova roupagem às técnicas de custeio em aplicação na empresa, mesmo sem ter constituído estrutura adequada para a adoção da nova técnica.

O nível atual de custos de uma PE decorre de uma complexa série de decisões que envolvem tanto decisões passadas tomadas anos atrás, como decisões mais recentes. Construir um todo sistêmico que opere com custos menores, requer uma visão integrada da empresa e a compreensão da relação entre as atividades e a geração de valor para o cliente. “O consumidor não hesita em trocar de marca, se encontrar melhor oferta” (Bernardi, 2004; pg 29). É necessário arraigar na cultura da empresa que o valor para o cliente é decisivo e este valor é composto por um agregado de qualidade, serviços, atendimento e baixo preço.

Logo, na decisão de adoção do método de custeio é necessário conhecer a estrutura e as estratégias da empresa. Se a atuação se dará em um ambiente de produção com elevados montantes de matéria-prima como no caso das pequenas e médias indústrias onde a maior parcela de seus gastos está diretamente vinculados com a fabricação, a adoção de um sistema de custeio padrão torna-se de extrema importância para um controle, acompanhamento e possíveis melhorias nos gastos relativos ao item matéria-prima.

Analisando o método de custeio por absorção, que direciona todos os custos de uma fábrica (diretos e indiretos, fixos ou variáveis) para uma certa produção, nota-se que esse método se constitui numa ferramenta para a determinação dos custos dos produtos. Contudo, apesar de aceito pela Legislação e ser obrigatório às empresas para a apresentação dos resultados do período, esse método apresenta-se deficiente na disponibilização de informações relevantes nas tomadas de decisões, pois ele não proporciona dados para melhoramento de processos, análise de perdas e desperdícios, bem como para análise de fatores geradores dos custos.

A mudança do enfoque tradicional de competitividade e concorrência que se baseava em redução de custos, escala e produção em massa, para uma concorrência dinâmica baseada na flexibilidade, na personalização, na velocidade e na qualidade onde o conhecimento e as tecnologias dominam grande parte da composição dos custos das empresas, tornou crescente a necessidade de maior fluxo de informações. É nesse contexto que emerge a técnica de custeio ABC (Bernardi, 2004).

O método do custeio baseado em atividades considera que os produtos (ou objetos) consomem atividades e as atividades consomem recursos. Assim, faz-se necessário o mapeamento do processo para verificar as atividades que resultam no produto, bem como dos recursos necessários para disponibilizar a execução destas atividades. Com isso, é possível encontrar atividades que não agregam valor ao produto, porém que elevam seu custo final.

Todavia a adoção do custeio ABC pressupõe a existência de algumas estruturas elementares, o que pode parecer complexo para uma PE. Nesse contexto, para as pequenas e médias empresas, sugere-se a implantação de um custeio baseado em atividades simplificado, sem a necessidade de grandes softwares ou grandes empresas de consultoria. Isso proporciona às empresas em questão vantagens competitivas pelas informações que o método de custeio baseado em atividades gera, propiciando identificar quanto os processos e as atividades geradoras de custos consomem de um produto e quanto os produtos consomem desta atividade e processos. Com a adoção do ABC é permitido às PE's conhecer algo mais do que o simples custo o objeto: obtém-se informações que permitem estruturar a empresa para que esta parta em busca de sua estratégia. Com a adoção do sistema ABC, as PE's podem direcionar suas atenções ao Custo-Alvo, pois já terão suas atividades e processos bem desenhados possibilitando agir sobre eles reduzindo o custo com a finalidade de alcançar o custo-meta.

Selig (1993) afirma que a utilização de um determinado princípio de custeio não inviabiliza os demais. De acordo com a necessidade de informações desejadas e disponibilizadas pelos princípios de custeio, é possível a utilização de todos os princípios de custeio, ou uma combinação deles, em uma mesma empresa. Entretanto, as pequenas e médias empresas dificilmente apresentam uma forte estrutura administrativa e produtiva para manter diversos métodos e princípios de custeio. Por isso, o autor aconselha a adoção, em pequenas e médias indústrias, do método de custeio do custo-padrão para os custos relativos à matéria-prima e a realização de uma análise para verificação do grau de relevância, relativa aos custos indiretos de fabricação e às despesas de estruturas ou administrativas. Devemos, ainda, ater ao fato de que grande parte das pequenas e médias empresas, não possui sequer um sistema de custo por absorção e só se preocupam em tê-los quando estão enfraquecidas em função das contingências ambientais, e muitas vezes, já é demasiado tarde.

### **Considerações finais**

O atual ambiente de intensa competitividade e de concorrência acirrada tem levado as empresas a destinarem atenção especial à sua estrutura interna a fim de eliminar gastos e despesas desnecessárias relativas aos seus processos produtivos. Um olhar atento ao longo de toda a cadeia de valor permite às empresas identificar possíveis falhas que, quando corrigidas, lhes garante um benefício de permanência competitiva e uma maior lucratividade.

As PE's apesar de grande flexibilidade nos seus processos e da rápida adaptabilidade às mudanças exigidas pelos seus consumidores, na maioria das vezes acabam por não ser totalmente eficaz na determinação e manutenção de suas estratégias. As particularidades contextuais (relacionadas ao ambiente externo), comportamentais (aspectos pessoais do empresário) e estruturais (organização interna), somadas a uma administração nem sempre qualificada e exercida de forma imediatista, dificultam a elaboração de um plano de atuação nas PE's.

Apesar destas dificuldades, as PE's têm sido responsáveis por grande parte da produção de bens e serviços, não sendo possível negar a sua importância para o mercado. Mesmo com tanta relevância em termos de geração de riquezas e de empregos, as pequenas empresas poucos podem fazer para modificar seus preços e conseqüentemente aumentar sua rentabilidade, restando a elas apenas a reestruturação de suas estruturas para evitar a falência em tempos de grande concorrência e margens de rentabilidade cada vez menores.

A utilização de controles dos custos ao longo do processo faz parte da coletânea de informações necessárias para se traçar estratégias de permanência no mercado. Mas a atenção não se prende apenas na estrutura interna e sim a toda a cadeia produtiva, à escolha do fornecedor de matéria-prima, ao processo de distribuição até o consumidor final. Cada detalhe torna-se importante. O conhecimento dos processos e das técnicas de produção são fundamentais para a eficiência do controle, mas é preciso também um grande controle do consumo dos recursos para se evitar desperdícios.

A estrutura simplificada de uma PE não permite a contratação de consultorias ou uso de softwares complexos para se gerir os custos. Sugere-se a adoção de sistemas simplificados, que possam fornecer as informações necessárias sem exigir um montante de tempo e de conhecimento que nem sempre a empresa possui. As ferramentas difundidas pela contabilidade de custos trazem benefícios para as empresas nos processos de tomada de decisão, mas, em alguns casos, a falta de domínio da técnica pode gerar grandes confusões.

É preciso, num primeiro instante, saber o que se está querendo identificar para depois utilizar o sistema de custo que melhor se adapta às necessidades. Isto demanda tempo, o que nem sempre está disponível nas estruturas simplificadas das PE's, pois os empresários acumulam muitas funções. A simplificação de cada técnica, em especial a do custeio ABC, que emergiu com características que permitem identificar e alocar aos objetos somente os recursos por ele consumido ao longo do processo pode trazer grandes benefícios no levantamento das informações e no gerenciamento estratégico das empresas.

## Referências

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel*. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDI, L. A. *Manual de Formação de Preços: políticas, estratégias e fundamentos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CASSAROTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CONTADOR, J. C. *Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher. 1998.

HANSEN, D. MOWEN, M. *Gestão de Custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira. 2001

KAPLAN, R. S. & Norton, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas. 1996.

MEDEIROS, Luiz Edgar. *Contabilidade de custos*. – Porto Alegre: Ortiz, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman. 2000.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes, et al. *Gestão estratégica de custos* – São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva*. HSM Management. São Paulo: Savana, v.1, n.1, março-abril, 1997. p.88-94.

SHANK, J. K. , GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAVIANI, J. R. *Repensando as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE – RS. *Empresas e Emprego no Brasil*. (2002). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em 22 de julho de 2003.

SELIG, P. M. *Gerência e Avaliação do Valor Agregado Empresarial*. Tese (Doutorado) EPS-UFSC, Florianópolis, 1993.

TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa. In: *XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais*, Salvador, Bahia, BA. 2001.

WERNKE, Rodney. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. – São Paulo: Atlas, 2001.