

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

JAIRO DA SILVA

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR

VAREJISTA

Canoas

2016

JAIRO DA SILVA

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR
VAREJISTA

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade do Vale do Rio dos Sinos
como requisito parcial para a conclusão do
curso de MBA Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Ana Maria Tagliari

Canoas

2016

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Jairo da Silva *

Ana Maria Tagliari **

Resumo: Este estudo teve como objetivo geral analisar como a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões na empresa Porto Materiais de Acabamento. A realização desta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e os dados foram tratados com a técnica de análise de conteúdo. O resultado da pesquisa evidencia que a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões da empresa, através de informações consistentes sobre seus gastos operacionais, possibilitando tomar ações efetivas, em conjunto com a Diretoria e Gerentes. Como contribuição para a empresa estudada esta pesquisa oferece a possibilidade de analisar o método e o modelo que atualmente são utilizados para a apuração dos custos. Além disso, possibilita buscar aprimoramento do seu modelo de gestão de custos.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Setor Varejista. Gastos Operacionais.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Hansen e Mowen (2001), a gestão de custos é uma ferramenta importante que permite identificar, classificar e relatar informações que são úteis aos gestores, em relação ao planejamento, controle e tomadas de decisão. Para sua realização, necessita de uma profunda compreensão em relação a estrutura de custos da empresa.

Conhecer os custos operacionais da empresa é fundamental para um planejamento adequado quanto à melhoria de produtividade e também em relação à gestão estratégica de custos da organização. Ainda segundo Hansen e Mowen (2001, p. 423), a gestão estratégica de custos "é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva".

A Competividade do mercado faz com que os consumidores pressionem as empresas por preços mais baixos, no entanto, sem o conhecimento adequado sobre seus custos, os gestores poderão encontrar dificuldades na continuidade dos negócios da empresa.

Nessa pesquisa para fins de estudo, trataremos a empresa com o nome fictício de Porto Materiais de Acabamento LTDA. A empresa atua no comércio varejista de materiais de construção, no segmento de acabamento e decoração. Em relação a sua

* Aluno do curso de Pós-Graduação.

** Prof^ª. Orientadora – Mestre.

gestão financeira, todos os pagamentos de compras e outras despesas são relacionados em planilhas e também têm seus comprovantes armazenados, além dos lançamentos contábeis no sistema administrativo. A folha de pagamento e os impostos são controlados por escritório de contabilidade terceirizado.

Mensalmente, são apresentados para a Diretoria os dados sobre o levantamento de custos, o qual possui distribuição por lojas e centros de custos, considerando os atuais métodos e técnicas de apuração de custos empregados. Assim, a questão de pesquisa é de que maneira a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões da Porto Materiais de Acabamento LTDA.?

O objetivo geral deste estudo foi analisar como a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões na empresa Porto Materiais de Acabamento LTDA.

Os objetivos específicos foram descrever o processo de apuração de custos da empresa Porto Materiais de Acabamento LTDA., bem como apresentar os métodos e técnicas utilizados para a gestão de custos da organização, além disso, avaliar que decisões são tomadas a partir do levantamento das informações de custos da empresa.

Dessa maneira, este tema é importante não só para a empresa foco do estudo, mas também para todas as organizações que precisam garantir a continuidade dos processos de negócio, reduzir os custos e assegurar o retorno dos investimentos, aumentando assim a competitividade organizacional. Este estudo torna-se oportuno, ainda, por explorar um tema que pode contribuir para uma maior sinergia e entendimento quanto à manutenção de custos entre as áreas da logística, administrativa, financeira e comercial da empresa estuda.

2 CUSTOS

Martins (2010) define os custos como gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, a matéria prima utilizada para a fabricação de um bem é um custo. Por sua vez, o autor conceitua despesas como bens ou serviços consumidos diretamente ou indiretamente para a obtenção de receitas, como exemplo, a comissão do vendedor é um gasto que se torna uma despesa.

Segundo Martins (2010), através do aumento de competitividade na maioria dos mercados, industriais, comerciais ou de serviços, os custos se tornaram importantes para a tomada de decisões de uma empresa, tendo em vista que as empresas não podem mais definir o preço de venda apenas pelos custos operacionais, mas também pelos preços praticados no mercado em que atuam.

Ainda conforme Martins (2010, p. 21), a contabilidade de custos “tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões”. Dessa maneira, o controle tem a missão de fornecer dados, como previsões e orçamentos, e posteriormente acompanhar a variação entre os valores previstos e os realizados. Em relação às decisões, seu papel consiste na alimentação de informações importantes com consequências de curto e longo prazo, na possibilidade de acrescentar ou cortar produtos e a gestão de preços de vendas, por exemplo.

Complementa Leone (2001) que a contabilidade de custos acumula os custos e organiza em informações relevantes para atingir três objetivos principais, a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisões. Para isso, é necessária uma apuração e análise de custos eficaz.

2.1 Análise de Custos

Conforme Bruni (2012), enquanto a contabilidade financeira, por definição legal, utiliza o custeio por absorção, o qual estabelece que os gastos produtivos são sempre acumulados no estoques e preocupa-se em distinguir os custos e as despesas, a contabilidade gerencial preocupa-se em separar os gastos que sofrem os efeitos de uma decisão tomada dos gastos, que nada sofrem.

Para maior entendimento, o Quadro 1 apresenta a estrutura do resultado conforme o modelo de Custeio por Absorção, utilizado na Contabilidade Financeira.

Quadro 1 – Contabilidade - Custeio por Absorção

Resultado
Receita de vendas
(-) CMV
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas
(=) Lucro Operacional

Fonte: O próprio autor.

O Quadro 2 refere-se a estrutura do resultado conforme o modelo de Custeio Variável, utilizado na Gestão ou Contabilidade Gerencial.

Quadro 2 – Gestão - Custeio Variável

Resultado
Receita de vendas
(-) Gastos Variáveis
(=) Margem Contribuição
(-) Gastos Fixo
(=) Lucro Operacional

Fonte: O próprio autor.

Ainda segundo Bruni (2012, p. 55),

A contabilidade gerencial possui o objetivo principal de suprir com informações relevantes o processo de tomada de decisões da empresa. Assim enquanto a contabilidade financeira costuma conjugar verbos passados, referentes ao registro do que ocorreu, a contabilidade gerencial conjuga os verbos no futuro, preocupando-se com o que ocorrerá, em função de uma decisão tomada.

A contabilidade gerencial analisa as decisões e suas consequências, dessa maneira, os gestores, através da análise de custos, dispõem de informações que podem contribuir para a tomada de decisões da empresa, essas informações geradas devem ser baseadas nos custos variáveis.

Entre as decisões, a gestão de custos permite uma análise completa sobre suas operações, para isso são necessárias a utilização das ferramentas de gestão e o conhecimento sobre os métodos de custeio.

2.2 Métodos de Custeio por Absorção e Variável

Conforme Bornia (2010), no custeio por absorção, todos os custos fixos e variáveis são distribuídos aos produtos. O custeio por absorção permite gerar informações para os usuários externos à empresa, atendendo às exigências da contabilidade financeira em relação à avaliação de estoques.

Dessa maneira, a apropriação dos custos de produção é feita sobre todos os custos de produção dos bens elaborados, e todos os gastos relativos à produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. Complementa Dutra (2009, p.

242) que o custeio por absorção, “ possibilita a apuração de resultados e o cálculo dos impostos e dos dividendos a distribuir, pois todos os custos de produção são incluídos nos custos do produto”.

Para Bornia (2010), se uma empresa, por exemplo, em um mês, produziu 80.000 unidades e os custos do período atingiram \$ 1.400.000,00, o custo unitário do produto de acordo com o custeio por absorção seria \$ 17,50 ($1.400.000/80.000$).

Ainda de acordo com Bornia (2010), no custeio variável, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, nesse caso, os custos fixos são considerados como custos do período. O custeio variável está relacionado com a utilização das informações dos custos principalmente para o apoio a decisões de curto prazo. Como exemplo, o referido autor explica que, se uma empresa, em um mês, produziu 80.000 unidades, e os custos totais do período atingiram \$ 1.400.000, sendo \$ 1.000.000 de custos fixos e \$ 400.000 de custos variáveis, o custo variável do produto considera apenas \$ 5,00 ($400.000/80.000$). No caso, o restante (\$ 1.000.000) é o custo do período.

O custeio variável tem a vantagem de proporcionar para a empresa informações rápidas e importantes sobre seus custos, pois trata os custos como despesas, os custos fixos são tratados como custos do período, pois quase sempre são repetidos, independentemente dos diversos itens produzidos. Dutra (2009, p. 242) destaca que “ o método de custeio variável veio fornecer à administração as repostas para suas perguntas mais frequentes, sobretudo as referentes a preços de venda, volumes de produção e de venda e descontinuidade de produtos”.

2.3 Ferramentas de Gestão

Conforme Bornia (2010) o custeio variável está relacionado com apoio a decisões de curto prazo, nesse sentido, as ferramentas de gestão são obtidas a partir do custeio variável e servem de base para a tomada de decisão. Entre as ferramentas de gestão estão a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, a margem de segurança, o grau de alavancagem operacional e a taxa de retorno.

Margem de contribuição, segundo Martins (2010), é a diferença entre o preço de vendas e os gastos variáveis, é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e seu custo. Ou seja:

$$MC = PV - GV$$

Ponto de equilíbrio, de acordo com Dutra (2009), é um parâmetro que determina o ponto em que a empresa equilibra os custos com a receita. Nesse caso, a empresa está gerando o mínimo de receita necessária, mas não está obtendo lucro. O ponto de equilíbrio também é chamado ponto de ruptura, ou ponto crítico, quando está no ponto crítico, com o mínimo de receita necessária, a empresa não está atendendo sua expectativa de gerar receita suficiente para distribuir lucros ou gerar expansão dos negócios. Para o cálculo do ponto de equilíbrio pode ser usada a seguinte fórmula:

$$PEC (q) = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Em relação à margem de segurança, Dutra (2009, p 368) conceitua “ como o espaço limitado pelo nível de produção de vendas considerado normal e pelo nível do ponto de equilíbrio”. De maneira geral, a margem de segurança é o espaço que a empresa pode operar sem risco de entrar na área de prejuízo, quanto mais baixo o ponto de equilíbrio, maior a margem de segurança. A margem de segurança pode ser calculada da seguinte forma:

$$MS = \frac{\text{Receita Atual} - \text{Receita no PE}}{\text{Receita Atual}}$$

Dutra (2009) explica que o grau de alavancagem operacional é a relação existente entre o acréscimo proporcional de lucro e o de produção física ou de receita total, nesse caso, o ponto de referência é o nível de operação normal. Os custos fixos também estão diretamente relacionados ao grau de alavancagem operacional, custos fixos altos provocam alta alavancagem operacional, conseqüentemente em relação à redução do lucro operacional. O grau de alavancagem operacional pode ser calculado da seguinte forma:

$$GAO = \frac{\text{Variação \% no Lucro antes dos juros e do IR}}{\text{Variação \% no Volume de Vendas}}$$

Conforme Martins (2010), a melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de uma empresa é calcular o seu retorno sobre o investimento. O autor destaca que a forma ideal de avaliar a taxa de retorno é a divisão do lucro obtido antes do imposto de renda e antes das despesas financeiras pelo ativo total utilizado para a obtenção de produtos. Ou seja:

$$\text{Taxa de Retorno} = \frac{\text{Lucro Antes do IR e Antes das Despesas Financeiras}}{\text{Ativo Total}}$$

Ainda segundo Martins (2010, p. 208),

Para o cálculo do retorno, do lucro não devem constar as Despesas Financeiras, já que estas são derivadas do Passivo (Financiamento), e não do Ativo (Investimento). Do retorno dado pelo Investimento, parte será utilizada para remunerar o capital de terceiros (Despesas Financeiras), e parte para remunerar o capital próprio (Lucro Líquido do proprietário). O retorno total, soma dos dois, é que melhor define o desempenho global.

Verifica-se que, em suas operações, toda empresa comercial busca o lucro sobre suas atividades, no entanto, a gestão dos custos deve ser tratada de maneira adequada, considerando as ferramentas de gestão apresentadas em relação aos custos variáveis, que são os custos que podem contribuir com informações úteis aos gestores para as tomadas de decisões.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. O estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. (YIN, 1981, p. 23, apud GIL, 1999 p. 73)

O estudo foi realizado na empresa Porto Materiais de Acabamento LTDA., uma empresa de médio porte, que atua no ramo comercial, focada em materiais para acabamento, no segmento da construção civil.

Para esta pesquisa, foram analisados documentos e planilhas de rateio e custo da empresa foco de estudo. Conforme Lakatos e Marconi (2002, p.62), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coletas de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Também foram utilizadas entrevistas como técnica de coleta de dados. Em seus estudos Lakatos e Marconi (2002, p. 92) explica que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Foram realizadas duas entrevistas, a primeira com o Analista Financeiro, responsável pela apuração e conferência dos dados relacionados aos custos da empresa em questão. A segunda entrevista foi realizada com o Diretor Financeiro, responsável pela análise final e as ações relacionadas à gestão de custos. Em ambas entrevistas foram utilizadas questões semiestruturadas, cujos tópicos são relacionados

à apuração e gestão de custos, mas que também podem incluir outras perguntas, conforme o andamento da entrevista.

Os dados foram tratados com a técnica de análise de conteúdo que de acordo com Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conjunto das mensagens”.

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise temática. Ainda, segundo Bardin (1977, p. 105), “análise temática, consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

Além das informações obtidas nas entrevistas, foi utilizada uma amostra dos dados relacionados à apuração de custos, que é realizada em planilhas eletrônicas, como levantamento sobre rateios, receita bruta, impostos, CMV, lucro bruto e o resultado final. Através desses dados, e tendo como base o referencial teórico apresentado, foram feitas análises e conclusões com relação ao tema pesquisado.

Deve ser considerado que através do método de estudo algumas limitações podem ser encontradas, como a particularidade de cada loja e departamento em relação a sua realidade na gestão de custos. Ou seja, uma loja que vende mais tem maiores custos de operação, enquanto uma loja de menor porte pode representar um lucro menor, mas é preciso considerar sua lucratividade em relação a seu faturamento.

Além disso, existe custos específicos por lojas, que não podem ser generalizados em todas as unidades e departamentos da empresa. Por fim, esse estudo representa um levantamento sobre a gestão de custos da Porto Materiais de Acabamento LTDA., que pode servir de base para outras empresas, mas que, como já citado, tem suas particularidades, as quais não devem ser desconsideradas para outras análises e comparações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Porto Materiais de Acabamento LTDA. atua no comércio varejista de matérias de construção, no segmento de acabamento e decoração. É uma empresa de médio porte, com a matriz em Porto Alegre e lojas na Capital e no interior do Estado. Possui 28 anos de atividade e tradição na região, é uma empresa

familiar, na qual a Diretoria é formada por quatro irmãos, sendo um deles diretor administrativo financeiro, responsável pelo departamento de custos.

Atualmente, conta com 4 lojas na capital, incluindo a Matriz, e mais 3 lojas no interior do Estado, sendo todas de médio porte. Um diretor comercial administra as lojas do interior e na capital as lojas são administradas por 2 diretores comerciais. Os processos administrativos de todas as lojas são realizados na matriz, em Porto Alegre, onde também fica o setor administrativo e o diretor administrativo financeiro. Ao todo a empresa conta com 254 funcionários, a maioria faz parte da área comercial.

Além das lojas, existe também um centro de distribuição na capital, o qual recebe as mercadorias dos fornecedores, faz a distribuição para as lojas e entregas para os clientes, sendo que as entregas são terceirizadas. A empresa possui um departamento de compras, que faz as cotações e compras com as indústrias e fornecedores, as quais são centralizadas na matriz da empresa e são lançadas no sistema administrativo.

O setor de RH, que faz o controle da folha de pagamento, com suporte do escritório de contabilidade terceirizado, além de todas as atividades iminentes ao setor. A contabilidade terceirizada é responsável pelo cálculo de impostos e emissão das guias para pagamentos. Todos os pagamentos da empresa, como fornecedores, impostos, aluguéis, fretes, serviços terceirizados e folha de pagamento são realizados pelo departamento financeiro da empresa, que também é centralizado na matriz.

4.1 O Processo de Apuração de Custos da Empresa Porto Materiais de Acabamento Ltda.

Para esse estudo, foram realizadas duas entrevistas, uma com o Analista Financeiro, que realiza a apuração de custos, e a outra com o Diretor Financeiro da empresa.

O quadro 3 refere-se às questões sobre a apuração de custos da empresa Porto, direcionadas ao Analista Financeiro.

Quadro 3 – Entrevista com o Analista Financeiro

<p>Como é feita a apuração dos custos da empresa Porto?</p>	<p>A apuração de custos é realizada através de uma planilha, mensalmente apresentada à Diretoria da empresa. A entrega da planilha é feita até o dia 12 de todos mês. Nessa planilha, são apurados todos os gastos da empresa, através das informações do sistema, a distribuição é feita por centro de custos e rateio por lojas e funcionários.</p>
<p>Quais informações você utiliza para apuração de custos?</p>	<p>São utilizados relatórios do sistema, extratos bancários, a FOPAG, que é uma planilha fornecida pelo RH, com informações sobre gastos com Pessoal, salários, benefícios e comissão, por exemplo. O Departamento Financeiro fornece os extratos bancários para apuração das tarifas, taxas bancárias e captação de empréstimos. O Diretor Comercial juntamente com o departamento de compras fornece o relatório sobre o faturamento mensal, com receita bruta e o custo médio dos produtos. Os pagamentos são todos relacionados no sistema, dessa maneira é possível emitir relatórios com todos os pagamentos realizados no mês, para incluir na planilha.</p>
<p>Após a apuração dos custos, o que é feito com essas informações?</p>	<p>Primeiramente, é realizada uma análise dos itens que tiveram maior variação de valores em relação aos meses anteriores, esses itens são destacados na planilha. Após isso, a planilha é enviada para a Diretoria, e depois para os gerentes das lojas.</p>

Fonte: O próprio autor.

Na empresa em questão, o processo de apuração de custos é realizado através de planilhas eletrônicas. Para isso, existe uma pessoa responsável pela apuração dos dados, o Analista Financeiro.

O Analista Financeiro faz o levantamento das informações do sistema, a distribuição por centro de custos e o rateio por lojas e funcionários na planilha de custos. Entre as informações relacionadas na planilha constam despesas com pessoal, despesas administrativas, despesas comerciais, despesas financeiras, impostos, parcelamentos e fundos de investimentos. As despesas com manutenção

devem ser autorizadas pela direção da empresa, e a informação é enviada para o Analista fazer a distribuição dos gastos por loja.

Após a apuração, a planilha de custos é enviada para a Diretoria, que realiza uma análise e, depois disso, cada gerente de loja recebe uma planilha com os custos referentes a sua unidade.

4.2 Os Métodos e Técnicas Utilizados Para a Gestão de Custos da Organização.

Na entrevista, também foram realizadas questões sobre os métodos e técnicas utilizados para a gestão de custos da organização, conforme o quadro 4.

Quadro 4 – Entrevista com o Analista Financeiro

Qual o método de custeio utilizado?	Na planilha de custos são distribuídos os custos por grupos, gastos com pessoal, administrativos, comercial e financeiros. Nesses, ainda existem subgrupos e categorias. As informações são distribuídas por todas as lojas.
Quais informações a respeito dos custos você usa para a tomada de decisão?	Os itens que tiveram variação de valores são destacados na planilha, mas as decisões são tomadas pelos gerentes das lojas e pela Diretoria.
Você conhece os pontos de equilíbrio da empresa?	Sim, pelos controles de custos é possível verificar essa informação.
Você conhece as margens de contribuição dos produtos (ou grupos de produtos, ou unidades)?	Em relação aos produtos comercializados não, essas informações são controladas pelo departamento de compras e o Diretor Comercial.
Quais informações a respeito dos custos seriam importantes para melhorar o processo de tomada de decisão?	Conhecer as margens de contribuição dos produtos (ou grupos de produtos, ou unidades) e os pontos de equilíbrio da empresa.

Fonte: O próprio autor.

Além das perguntas feitas ao Analista Financeiro, também foram realizadas questões para o Diretor Financeiro, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Entrevista com o Diretor Financeiro

<p>A empresa possui controle sobre todos os custos operacionais?</p>	<p>Sim, a empresa tem o controle sobre todos os custos operacionais, a planilha de custos é o registro de todos os gastos que a empresa teve durante o mês, além disso, conta com os registros de todos os pagamentos realizado no sistema administrativo.</p>
<p>Como é feito o planejamento dos custos da empresa?</p>	<p>A empresa tem os custos fixos como aluguel, luz, água, telefone, financiamentos bancários, folha de pagamento. E os custos variáveis, como frete sobre venda, impostos, comissões.</p> <p>Procura ter o mínimo de estoque possível, trabalha muito com encomendas, ou seja, o cliente compra para depois a empresa solicitar para o fornecedor. Nesse caso, os custos como essas vendas também são variáveis.</p> <p>Todos os pagamentos são registrados no sistema, e também as provisões de pagamentos, isso fornece uma boa base para o planejamento dos pagamentos futuros e a quantidade de recursos que serão necessários.</p>

Fonte: O próprio autor.

Através das entrevistas realizadas com o Analista Financeiro e com o Diretor Financeiro, foi constatada a preocupação da empresa em ter um levantamento de custos detalhado. Conforme já apresentado no tópico anterior, na apuração dos custos, busca-se identificar os custos variáveis e os fixos para cada centro de custo. Nesse contexto, o processo utilizado na empresa permite observar quais são os custos das lojas e o volume de vendas que será necessário para cobrir a estrutura de custos fixos das empresas.

Para um maior entendimento desse estudo de pesquisa, a empresa forneceu as tabelas com a apuração de custos referente ao mês de agosto de 2016, conforme os quadros a seguir.

Quadro 6 – Relação de Gastos com Pessoal – agosto 2016

DP	Despesas C/ Pessoal	R\$ 813.731,81	12,62%
1.1	FOPAG - FIXO	R\$ 518.863,39	8,04%
1.2	FOPAG - VARIÁVEIS	R\$ 228.565,39	3,54%
1.3	Benefícios	R\$ 58.613,48	0,91%
1.4	Acordos Trabalhistas	R\$ 2.477,64	0,04%
1.5	Despesas - Funcionários	R\$ 4.005,25	0,06%
1.7	Anúncios RH - Jornais / Revistas / Internet	R\$ 290,00	0,00%
1.8	Metas alcançadas	R\$ 916,66	0,01%

Fonte: Fornecido pela empresa.

O Quadro 6 refere-se aos gastos com pessoal, a folha de pagamento está dividida em fixa e variável, a qual relaciona as comissões de vendas.

Quadro 7 – Relação de Gastos Administrativos – agosto 2016

DA	Despesas Administrativa	R\$ 458.064,50	7,10%
2.1	Aluguel / Condomínio / IRF	R\$ 177.595,54	2,75%
2.2	Água	R\$ 982,85	0,02%
2.3	Energia Elétrica	R\$ 18.361,50	0,28%
2.4	Internet / Dados:	R\$ 16.772,29	0,26%
2.5	IPTU - Rateio Anual	R\$ 8.458,05	0,13%
2.6	IPVA - Rateio Anual	R\$ 662,24	0,01%
2.7	Segurança/Vigilância	R\$ 3.986,55	0,06%
2.8	Telefone Fixo	R\$ 4.559,85	0,07%
2.9	Celular	R\$ 4.586,27	0,07%
2.10	Seguros – Geral	R\$ 3.101,09	0,05%
2.11	Material de Expediente	R\$ 11.386,12	0,18%
2.12	Material de Informática	R\$ 1.431,56	0,02%
2.13	Manutenção - Diversas	R\$ 61.334,43	0,95%
2.14	Correio	R\$ 332,91	0,01%
2.15	Taxas	R\$ 880,91	0,01%
2.16	Serviços de Terceiros	R\$ 71.968,77	1,12%
2.16.7	Assessorias - Informática:	R\$ 19.912,32	0,31%
2.16.8	Assessorias - Jurídica:	R\$ 15.158,77	0,24%
2.16.9	Assessorias - Contábil:	R\$ 30.232,99	0,47%
2.17	Associações / Mensalidades	R\$ 9.190,14	0,14%
2.17.5	SINDILOJAS - Patronal	R\$ 8.709,64	0,14%
2.18	Imobilizado	R\$ 7.975,51	0,12%
2.19	Quebras Avarias Produto Vencido	R\$ 38.700,07	0,60%
2.20	Impostos	R\$ 2.372,86	0,04%
2.21	Marcas e Patentes	R\$ 13.425,00	0,21%

Fonte: Fornecido pela empresa.

O quadro 7 é a relação dos custos fixos administrativos, como aluguel, luz, água, telefone, material de expediente e serviços de assessorias.

Quadro 8 – Relação de Gastos Comerciais – agosto 2016

DC	Despesas Comerciais	R\$ 271.525,74	4,21%
3.1	Publicidade	R\$ 107.043,05	1,66%
3.2	Assistência Técnica (Serviços)	R\$ 170,00	0,00%
3.3	Frete	R\$ 84.044,00	1,30%
3.4	Embalagens	R\$ 2.111,40	0,03%
3.5	Expositores	R\$ 7.047,16	0,11%
3.6	Despesas com Vendas Externas	R\$ 11.718,48	0,18%
3.7	Reserva Técnica	R\$ 59.391,65	0,92%

Fonte: Fornecido pela empresa.

A empresa usa as informações apresentadas no quadro 8 com a relação dos gastos comerciais, os fretes são variáveis, pois a empresa contrata o serviço de frete com empresas terceirizadas, conforme a demanda de vendas.

A Reserva Técnica é um termo utilizado na empresa onde é efetuado o pagamento de comissão a terceiros, por exemplo, arquitetos, que indicam clientes para a loja.

Quadro 9 – Relação de Gastos Financeiros – agosto 2016

DF	Despesas Financeiras	R\$ 339.702,65	5,27%
4.1	C/C - Bancos	R\$ 204.744,69	3,17%
4.2	Despesas com Cartão de Crédito:	R\$ 57.284,59	0,89%
4.3	Inadimplência	R\$ 51.600,09	0,80%
4.4	Custas Processos Jurídicos	R\$ 5.556,21	0,09%
4.5	Serasa / SPC	R\$ 3.478,19	0,05%
4.6	Tabelionato	R\$ 17.038,89	0,26%

Fonte: Fornecido pela empresa.

O quadro 9 apresenta os gastos financeiros, que inclui gastos com bancos, cartão de crédito e Serasa, por exemplo.

Quadro 10 – Resultado de Vendas, Impostos, Custo Médio e Lucro Bruto – agosto 2016

		Agosto	
	RECEITA BRUTA	R\$ 6.450.010,87	
	Valores Receita Bruta Mensal	R\$ 6.450.010,87	
	IMPOSTOS	R\$ 768.201,36	11,91%
	Impostos (PIS, COFINS, ICMS, Subst. Tribut.)	R\$ 768.201,36	11,91%
	CMV	R\$ 3.760.175,53	58,30%
	Custo Médio (CMV)	R\$ 3.760.175,53	58,30%

	LUCRO BRUTO	R\$ 1.921.633,98	29,79%
	Receita - CMV	R\$ 1.921.633,98	29,79%

Fonte: Fornecido pela empresa.

No quadro 10, estão relacionados o total de vendas, o total de impostos, o custo médio dos produtos comercializados e o lucro bruto no mês de agosto de 2016.

Quadro 11 – Total de Despesas e Resultados – agosto 2016

	Total Despesas:	R\$ 1.883.024,70	29,19%
		Agosto	
	LUCRO BRUTO ANTES DO IRPJ e CSLL	R\$ 38.609,28	0,60%
7	Impostos - IRPJ	R\$ 64.620,82	1,00%
8	Impostos - CSLL	R\$ 23.983,68	0,37%
	Resultado Final:	R\$ (49.995,22)	-0,78%
	Lucro Bruto - (IPRJ e CSLL)	R\$ (49.995,22)	-0,78%

Fonte: Fornecido pela empresa.

O quadro 11 contempla o lucro bruto menos os gastos totais, antes do IRPJ e o CSLL, e o resultado final considerando os impostos mencionados.

Quadro 12 – Total de Gastos com Parcelamentos/Financiamentos e Resultado Final – agosto 2016

9	Parcelamento / Financiamentos	R\$ 64.546,59	1,00%
9.1	Parcelamentos	R\$ 62.719,92	0,97%
9.1.1	Impostos - Parcel. - ICMS dia 30/31 de cada mês	R\$ 57.832,95	0,90%
9.1.2	Impostos - Parcel. - REFIS	R\$ 4.886,97	0,08%
9.2	Financiamento	R\$ 1.826,67	0,03%
9.2.1	Veículos	R\$ 1.826,67	0,03%
	Resultado Final - Parc./Finac.	R\$ (114.541,81)	-1,78%

Fonte: Fornecido pela empresa.

A empresa possui, ainda, parcelamentos de Impostos e financiamento de veículos, essas informações estão presentes no quadro 12, que também possui o resultado final para o mês de agosto de 2016.

Conforme as entrevistas realizadas e os quadros com a relação de custos apresentados, ficou clara a preocupação por parte da empresa em relação à apuração de custos, cuja técnica consiste na alocação dos custos em seus devidos centros de custos. Essa técnica permite levantar uma sólida base de dados para a manutenção de custos da empresa, buscando através dela tomar ações efetivas quanto à administração dos custos da empresa, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4.3 Análise Sobre as Decisões Que São Tomadas a Partir do Levantamento das Informações de Custo da Empresa.

Para avaliar as questões direcionadas à gestão de custos praticadas na empresa Porto, segue, abaixo, as questões realizadas para o Diretor Financeiro.

Quadro 13 – Entrevista com o Diretor Financeiro

<p>Como é feita a gestão de custos da empresa?</p>	<p>A gestão de custos da empresa é feita em conjunto pela Diretoria da empresa, através das informações de custos, faturamento, etc. Os gerentes das lojas também participam e contribuem. A Diretoria participa de reuniões semanais, e os gerentes mensalmente. Nessas reuniões, são realizados os planos de venda e metas, assim como a gestão de custos.</p>
<p>Quais as decisões que são tomadas a partir das informações geradas?</p>	<p>Através das informações apuradas, é possível planejar os investimentos necessários, ações de marketing, redução ou aumento do quadro de funcionários. Também ação específica de redução de custos em itens que vêm sofrendo aumento constante na planilha de custos.</p> <p>Atualmente, a empresa estuda a possibilidade de internalizar todo o processo contábil, que é feito por uma empresa terceirizada. O que já foi feito com o departamento de TI, que também era terceirizado.</p>
<p>Quais informações a respeito dos custos seriam importantes para melhorar o processo de tomada de decisão?</p>	<p>Para empresa, quanto mais informações sobre os custos, mais assertivas serão as ações e decisões tomadas. Foi destacada a necessidade de melhoria contínua em todos os processos, principalmente nas informações sobre gestão de estoque, processo de compras por encomendas, devoluções de clientes, fornecedores e avarias. A empresa tem o controle sobre essas informações, mas também sabe que pode melhorar e, conseqüentemente, reduzir custos.</p>

Fonte: O próprio autor.

Conforme as respostas da entrevista realizada com o Diretor Financeiro, presentes no Quadro 13, a gestão de custos da empresa é feita em conjunto pela Diretoria da empresa. E, para isso, são utilizadas as informações relacionadas à apuração de custo mensais e faturamento, além disso, os gerentes das lojas também participam e contribuem para a gestão de custos de suas lojas.

Entre os exemplos citados pelo Diretor em relação à gestão e às decisões que são tomadas a partir das informações de custo da empresa, consta a atual análise que a empresa está realizando quanto à viabilidade de implantar um departamento contábil dentro da Porto. Toda contabilidade da empresa é terceirizada e, conforme apresentado na relação de custos, as despesas mensais nessa área são em torno de R\$ 30.000,00.

O Diretor lembra que o atual Departamento de TI da empresa também era terceirizado, hoje conta com funcionários próprios. Essa decisão proporcionou para a empresa uma redução de custos, principalmente nas chamadas extras, que é valor cobrado pelas empresas de TI quando são solicitados serviços de manutenção e suporte fora do pacote de serviços contratados.

O impacto da gestão de custos na empresa Porto é caracterizado pela constante manutenção da redução de custos em todos os itens da relação, que é realizada mensalmente na empresa. Essas estratégias visam a redução de custos e o aumento de competitividade não apenas no ambiente interno da empresa, mas em toda a cadeia de valor, ou seja, desde os recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos até o consumidor final.

É um exemplo que reforça a necessidade de analisar os custos de todos os itens relacionados, e não apenas focar nos custos maiores, que, muitas vezes, são os que mais chamam a atenção, levando, conseqüentemente, maior tempo para a tomada de decisão, como a implantação de um novo departamento interno, para reduzir as despesas de uma atividade terceirizada de maior custo agregado.

Ainda conforme a entrevista realizada como o Diretor, a empresa acredita que quanto mais informações sobre os custos, mais assertivas serão as ações e decisões tomadas. E que, apesar da empresa ter o controle sobre essas informações, sabe que pode melhorar e, conseqüentemente, reduzir custos. Foi destacada a necessidade de melhoria contínua em todos os processos, principalmente nas informações sobre gestão de estoque, processo de compras por encomendas, devoluções de clientes, fornecedores e avarias.

A gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões da empresa, através de informações consistentes sobre seus gastos operacionais, possibilitando tomar ações efetivas, em conjunto com a Diretoria e Gerentes, no entanto, assim como apontado pelas entrevistas, a empresa acredita que pode aprimorar ainda mais sua gestão de custos, através de um controle maior sobre suas as informações operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa aborda um tema de suma importância para as organizações, a gestão dos custos. Embora muitas empresas já possuam métodos de apuração e gestão de custos, o aperfeiçoamento faz parte do processo organizacional da empresa, e a gestão de custos deve se fazer presente no processo de melhoria e desenvolvimento contínuo.

Neste estudo, verificamos como a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões da empresa Porto Materiais de Acabamento LTDA. Para isso, foi necessário descrever como é feita a apuração de custos da empresa, apresentar os métodos e técnicas utilizados para a gestão de custos da organização, e, por fim, avaliar que decisões são tomadas a partir do levantamento das informações de custos da empresa. Dessa maneira, o objetivo geral e os específicos desta pesquisa foram contemplados, através das entrevistas e dos quadros com as relações de custos apresentados, bem como de sua análise.

No processo de apuração de custos utilizado na empresa estudada, buscou-se apurar os custos em todas as operações da empresa, incluídos os gastos administrativos, financeiros, operacionais e todos os compromissos fiscais da empresa. Identificou-se que há preocupação por parte da organização em relação à apuração de custos, cuja técnica consiste na devida alocação dos custos e centros de custos. Dessa maneira, essa técnica permite levantar uma sólida base de dados para a manutenção de custos da empresa. Salienta-se que, assim, a gestão de custos tem contribuído para a tomada de decisões da empresa, através de informações consistentes sobre seus gastos operacionais, possibilitando tomar ações efetivas, em conjunto com a Diretoria e Gerentes.

Esta pesquisa traz como contribuições para a empresa estudada a possibilidade de analisar o método e o modelo que atualmente são utilizados para a

apuração dos custos. Além disso, possibilita buscar aprimoramento do seu modelo de gestão de custos.

O estudo também traz contribuições para o pesquisador, uma vez que, através desta pesquisa, foi possível ter uma visão ampla de todo o processo relacionado ao levantamento de custos da empresa, desde a apuração até as análises e decisões tomadas pela Diretoria.

Sendo assim, acredita-se que este estudo de pesquisa alcançou seus objetivos propostos, bem como sugere novas pesquisas envolvendo outras organizações, a fim de ter uma visão mais ampla quanto à apuração e manutenção dos custos operacionais empregados na Porto em relação ao modelo utilizado por outras empresas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custo: Aplicação em Empresas Modernas**. 3ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de custos, preços e lucros**. 5ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- DUTRA, René Gomes. **Custos uma abordagem prática**. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Técnica de Pesquisa**; 5ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- LEONE, George S. G. **Custos: um enfoque administrativo**. 14ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.