



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

GESTÃO DE CUSTOS: ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DA CIDADE DE BENTO GONÇALVES INTEGRANTES DO PROJETO DO SEBRAE “DESENVOLVER O SETOR DA MODA NA SERRA GAÚCHA”

Autores:

Tamara Piazzetta
Bento Gonçalves, Brasil
tamarapiazzetta@hotmail.com

Eloi Almiro Brandt
Santa Cruz do Sul, Brasil
eloi@unisc.br

Eduardo Fernando Watte
Santa Cruz do Sul, Brasil
eduardowatte@unisc.br

Área temática:

Custos e Controle de Gestão

Metodología aplicada:

M2 – De caso /Estudo de campo

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



1 INTRODUÇÃO

As organizações tornam-se cada vez mais dependentes de informações acerca dos custos de seus processos, produtos e de suas atividades. Tratando-se dos pequenos negócios a importância da gestão de custos é ainda maior, para que a empresa se mantenha competitiva e alcance bons resultados.

Segundo Souza e Diehl (2009, p. 31) “a gestão de custos é uma preocupação organizacional que, concretamente, transcende fronteiras departamentais e não está restrita a funções e áreas em particular na organização”.

Além da gestão de custos, os controles financeiros de forma geral são a base para que o empresário possa planejar, organizar e controlar os recursos financeiros de sua empresa. Através destes controles é possível além de acompanhar a lucratividade do negócio, utilizar estas informações para saber o quanto poderá ser investido numa campanha promocional, por exemplo, ou então para inserir novo produto/serviço no mercado. (SOUZA, 2007).

Os sistemas de informação gerencial, principalmente os que se referem a custos possuem uma forte relação com a tomada de decisão. Empresas que não possuem um controle financeiro efetivo, dificilmente sobrevivem por muito tempo no mercado, pois o setor financeiro é o responsável por dar subsídios fundamentais desde a elaboração do planejamento de vendas, produção até a decisão de atender ou não novos mercados.

A falta de entendimento por parte das micro e pequenas empresas no que se refere a utilização de um método de custeio adequado é claramente percebido quando perguntamos como é formado o seu preço de venda, ou seja, há uma carência por parte dos gestores em entender como aplicar o cálculo correto e até mesmo separar os custos fixos dos variáveis.

Muitos possuem controles, mas não os utilizam como ferramenta de gestão, veem seus custos, mas não criam estratégias e planos de ações para alterar a realidade da empresa, alguns ainda, apesar de não saberem o significado dos termos “custos fixos”, “custos variáveis” e “sistemas de custeio”, não admitem o desconhecimento e não se sentem a vontade para debater sobre o tema abertamente.

As empresas devem encarar o fato de que não há como manterem-se competitivas se não souberem ou não se preocuparem com sua estrutura de custos, pois sabe-se que quem forma o preço de venda na maioria das vezes é o mercado. Isso significa que as empresas necessitam adaptar os seus custos para conseguir vencer seus concorrentes.

A importância de conhecer os custos da empresa está ligada diretamente a consciência e disciplina de não somente registrar os gastos, mas sim compreender e utilizar esta informação na gestão do negócio.

O questionamento do porquê não há este “interesse” e controle, é importante, uma vez que uma análise mais profunda nos remete aos métodos de ensino e cultura do nosso povo, onde matemática é uma das matérias menos apreciadas pelos alunos. Crescemos com o acultramento de que trabalhar com números não é bom, este conceito é maximizado quando o empresário, na rotina de sua empresa, passa a fazer processos operacionais quase mecânicos, que exigem muito esforço físico e horas trabalhadas: Vende, compra, “organiza” o processo produtivo, muitas vezes até produz, paga e recebe contas.

As atividades de análise e acompanhamentos de custos ficam, na maioria das empresas de pequeno porte, subjugadas a horários pós expediente, com uma tendência a não gostar de números, somado ao cansaço da rotina diária, o empresário pode até começar a realizar controles, mas não tem animo para analisar, e muitas vezes abandona os controles por não ver vantagens em fazê-lo, pois não analisa, não o utiliza como fonte de informações para tomada de decisão.

A gestão de custos abrange além do ambiente interno, pois o mercado sofre mudanças diariamente, as quais afetam diretamente as empresas que competem com produtos importados com menor preço e maior qualidade, bem como com produtos substitutos. Passa a ser vital que o empresário acompanhe seus custos ainda que em centavos. A competitividade, as mudanças econômicas requerem dedicação à gestão estratégica de custos.

O setor da moda, ambiente deste estudo, é altamente competitivo. A diversidade de materiais, cores e tendências que surgem de forma quase frenética, exige que os empresários se tornem estudiosos de processos e novas formas de atuação no mercado. A concorrência hoje com produtos chineses, por exemplo, traz a necessidade de as empresas enxugarem ao máximo seus custos e o dever de melhorar a qualidade das informações no que trata sobre o método de custeio adequado ao segmento.

Em virtude do tema proposto, surge o questionamento: Como é o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”?

Diante do questionamento, surge o objetivo que é analisar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”.

A concorrência cada vez maior faz com que as empresas se preocupem ainda mais com a questão da fixação do preço de venda, e com isso diversos questionamentos aparecem no momento da tomada de decisão.

No ambiente fabril a preocupação maior é com os gastos relacionados com matérias primas, salários e encargos dos funcionários, depreciações das máquinas e do prédio, manutenção etc. e a forma como esses gastos são atribuídos aos produtos fabricados, ou seja, se objetiva calcular o custo unitário de fabricação, geralmente com o uso de um método de custeio.

O mercado é quem dita as regras quanto a preços praticados, normalmente em quase todos os setores, porém para que a empresa possa obter informações mais precisas e tomar decisões mais assertivas, é necessário praticar a contabilidade de custos.

Segundo Silva e Lins (2013, p. 4):

É importante ressaltar ainda que os preços dos produtos e serviços não são inteiramente determinados pelos custos, mas principalmente pelo mercado. Entretanto, um correto sistema de apuração de custos é fundamental tanto no processo de apuração de custos para fins de publicação das demonstrações contábeis (contabilidade financeira), quanto no processo de tomada de decisão pela empresa (contabilidade gerencial).

O presente trabalho tem por finalidade entender o método de custeio utilizado pelas micro e pequenas empresas do setor de confecção, e após propor qual o método mais adequado para este segmento.

Através desta pesquisa o objetivo também é identificar o impacto causado pela escolha do sistema inadequado e o que deve ser avaliado pelas empresas antes de optar por uma ou por outra forma de custeio.

Outros indicadores poderão ser avaliados neste estudo, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, fatores de extrema importância na gestão financeira das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos da gestão de custos, através de pesquisa realizada em obras de diversos autores, as quais darão sustentação no desenvolvimento do tema. Serão tratados conceitos de custos, sistemas de custeio, formação de preço de venda, critério de rateio, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e análise de custo/volume/lucro.

Para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização do seu valor de mercado, pois desta forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. A correta gestão financeira contribui para geração de lucro, o qual faz com que a empresa honre com seus compromissos, como pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos colaboradores, além de obter retorno financeiro aos sócios, proprietários. (HOJI, 2012).

A administração financeira trata de todos os controles de custo financeiro relacionados com as operações da organização, levando em consideração o ambiente interno e externo. A seguir serão discutidos os temas relacionados a custos e formação de preço, objetivo deste trabalho.

2.1 Custos fixos e custos variáveis

Os custos fixos são aqueles que não possuem variação significativa, continuam os mesmos, não importando se a empresa está vendendo pouco ou muito. Os custos fixos tendem a manterem-se constantes.

“Custos fixos são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo”. (BORNIA, 2010, p. 19).

Conforme Martins (2010, p. 254):

Sabidamente, não existe Custo ou Despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em “degraus”. Assim, o Custo com a supervisão de uma produção pode manter-se constante até que ela atinja, por exemplo, 50% da sua capacidade; a partir daí, provavelmente precisará de um acréscimo (5, 20 ou 80%) para conseguir desempenhar bem sua função.

Conforme citações mencionadas, os custos fixos não estão diretamente relacionados com as vendas, ou seja, são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume, em determinado nível de atividade.

As empresas podem facilitar sua avaliação de custos fixos, observando se são fixos (pela média dos períodos) no valor e variáveis no percentual com relação à receita. O mesmo custo pode ser fixo em uma empresa e variável em outra, exemplo: borracha branca de apagar, na maioria das empresas ela é classificada como material de expediente, pois é utilizada no escritório: custo fixo; em uma empresa fabricante de peças automotivas era usada para apagar marcas deixadas pelo processo, portanto classificada na conta de insumos da produção, custo variável. A classificação dos custos é única e exclusiva, deve ser avaliada individualmente.

São os custos que estão relacionados diretamente com a execução da atividade, ou seja, eles variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Conforme Silva e Lins (2013, p. 14), “são classificados como custos variáveis aqueles que mantêm uma relação direta ao volume de produção”.

Na atividade de indústria normalmente os custos variáveis incluem os custos que estão diretamente vinculados com a produção, como por exemplo, matéria-prima, embalagem,

energia e água utilizadas especificamente na fabricação, mão-de-obra direta, além é claro, dos impostos, fretes, comissões.

Conforme Martins (2010, p. 255):

Em inúmeras empresas, os únicos custos realmente variáveis no verdadeiro sentido da palavra são as matérias-primas. Mesmo assim, pode acontecer de o grau de consumo delas, em algum tipo de empresa, não ser exatamente proporcional ao grau de produção. Por exemplo, certas indústrias têm perdas no processamento da matéria-prima que, quando o volume produzido é baixo, são altas, tendendo a diminuir percentualmente quando a produção cresce.

Ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis são aqueles cujo montante é afetado de maneira direta pelo volume, em determinado intervalo do nível de atividade. São exemplos de custo variável os materiais utilizados diretamente na fabricação de produtos.

Custos variáveis permanecem com seus percentuais iguais ou muito próximos no decorrer dos períodos, ou seja, sua representatividade sobre a receita tem pouca variação, e seus valores variáveis. Variações de percentuais significativos no decorrer dos períodos requerem um olhar minucioso por parte da empresa, pois algo na composição de custos alterou-se e medidas precisam ser tomadas.

2.2 Custos diretos, custos indiretos e custo padrão

Para um entendimento acerca dos métodos de custeio, faz-se necessário uma introdução aos conceitos de custos diretos e indiretos, bem como o custo padrão, portanto, “os custos diretos são os gastos fácil ou diretamente atribuíveis a cada produto fabricado no período. São aqueles custos que podem ser identificados com facilidade como apropriáveis a este ou àquele item produzido”. (WERNKE, 2005, p. 7).

De acordo com Bruni e Famá (2004, p.31):

São aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. Consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão-de-obra direta. Apresentam a propriedade de serem perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Exemplos: pó químico, salários dos operários etc.

Quanto mais precisa for a mensuração, mais direto é o custo, ou seja, para que um custo seja direto em relação a um produto é necessário poder mensurar a quantidade de recursos consumidos, utilizados.

Custos indiretos são aqueles que não podem ser alocados diretamente a cada produto, ou seja, são passíveis de rateio para que possam integrar a cada produto. Wernke (2005, p. 8) diz:

Custos Indiretos englobam os itens de custos em que há dificuldades de identificá-los às unidades de produtos fabricados no período. Nesses casos, a atribuição dos custos indiretos aos objetos acontece por intermédio de rateios, que consistem a divisão do montante de determinado tipo de custos entre produtos ou serviços utilizando um critério qualquer, como o volume fabricado por produto ou o tempo de fabricação consumido. Como custos indiretos são classificáveis, todos os gastos fabris estão ligados à produção de vários produtos ao mesmo

tempo, sem relação exclusiva com determinado produto. Pode ser mencionado, por exemplo, o seguro do prédio onde são fabricados diversos produtos concomitantemente. Para atribuir uma parcela do custo com o seguro das instalações fabris aos artigos produzidos é necessário ratear (dividir) o montante por um critério a ser determinado.

Diferentemente dos custos diretos, os custos indiretos são alocados aos produtos através de estimativas, aproximações e às vezes podem ser subjetivos. Os custos indiretos podem ainda ser classificados como rastreáveis e não rastreáveis.

O custo-padrão determina o que cada produto ou serviço deveria custar em condições normais de atividade, comparando com o que efetivamente ocorreu no processo de seu desenvolvimento, auxiliando os gestores na identificação correta e mais precisa dos custos reais.

Leone apud Sá e Sá diz:

Custo determinado a priori, ou seja, predeterminado, e que se fundamenta em princípios científicos e observa cada componente de custos (matérias, mão de obra e gastos gerais de fabricação) dentro de suas medidas de verdadeira participação no processo de produção, representando o quanto deve custar cada unidade em bases racionais de fabricação. Alguns autores consideram-no como o verdadeiro custo de produção, ou seja, o que se deve realizar em bases racionais. Os custos-padrão são, depois de efetuados os gastos, comparados com os históricos, a fim de observar as discrepâncias; tais verificações podem ser feitas para atender a múltiplas finalidades, quais sejam as de controle de produção, de estudo de investimentos, de estudo do grau de ocupação etc. (2010, p. 279).

Conforme citado acima com a utilização custo-padrão é possível fazer comparações entre o desempenho real e o padrão, e com isso aperfeiçoar os controles internos, na tentativa de identificar as falhas no processo de custos, e cada empresa deve analisar cuidadosamente a atribuição de seus custos aos seus produtos e serviços, evitando discrepâncias na apropriação dos mesmos.

2.3 Sistemas de Custeio

O método de custeio por absorção é utilizado para cumprimento de leis e normas contábeis, brasileiras. Também é utilizado para fins de levantamento de balanço patrimonial e atende a legislação fiscal (imposto de renda).

O Custeio por Absorção designa o conjunto de procedimentos realizados para atribuir todos os custos fabris, quer fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, aos produtos fabricados em um período. Com isso, os produtos “absorvem” todos os gastos classificáveis como custos – matérias-primas, salários e encargos sociais, depreciação das máquinas, aluguel do prédio industrial etc., independentemente de sua natureza, se custos fixos ou não, se custos diretos ou não. (WERNKE, 2005, p. 19).

Existem várias críticas em relação a este método de custeio, pelo fato de utilizar o rateio como critério para apropriação dos custos fixos. O que ocorre é que esta forma de rateio do valor total dos custos aos produtos, no caso da fabricação, por exemplo, gera distorções, pois alguns produtos podem agregar custo menor ou maior do que realmente deveriam compor, distorcendo a rentabilidade de cada produto.

De acordo com Santos (2011, p. 74):

O sistema de custeio por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial de tomada de decisão, porque tem como premissa básica os “rateios” dos chamados custos fixos, que, apesar de aparentarem lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas.

O método de custeio variável, também conhecido como custeio direto, os gastos são separados em fixos e variáveis, sendo que somente os variáveis são apropriados diretamente aos produtos, os fixos são considerados como despesas do período, necessários para que a empresa possa produzir. Esse método não é aceito perante as leis de contabilidade.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p. 198):

Este sistema fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

Wernke (2005) diz que esse método contempla somente os gastos variáveis de produção e de comercialização dos produtos ou dos serviços e estes devem ser considerados pela empresa quando faz-se o custo da produção. Os demais gastos, que não são facilmente vinculados aos produtos ou serviços, devem ser lançados no demonstrativo de resultado (DRE) como despesas do período, sem serem apropriados aos produtos fabricados ou serviços prestados. O Custeio Direto ou Variável também é conhecido como Custeio Marginal, uma vez que a forma de apurar os valores que cabem a cada produto conduz ao cálculo da “margem de contribuição”, que é obtida pela diminuição dos custos e despesas variáveis do preço de venda do produto ou serviço.

Ainda para Martins e Rocha (2010, p. 84):

O custeio variável para diversas empresas e também para vários pesquisadores de Contabilidade Gerencial não seria indicado nas seguintes situações:

- Decisões de preços no estágio de maturidade dos produtos, dependendo da estratégia adotada;
- Formação de preços, em sistemas de produção intermitente, por ordem ou por encomenda;
- Análise do custo de longo prazo de produtos, famílias de produtos, serviços, clientes, regiões, áreas de resultado, etc.;

A diferença entre o método de custeio por absorção e o método de custeio variável é que, no de absorção os custos fixos são rateados aos produtos ou serviços e no variável são considerados apenas os custos variáveis na apropriação ao produto e os fixos são considerados como despesa de funcionamento da empresa.

Diferente dos outros métodos de custeio, o ABC baseia-se pelo gasto realizado nas diversas atividades dentro da empresa, existe um critério específico de rateio para cada atividade.

“No intuito de minimizar os problemas de alocação dos custos indiretos, passou a ser difundido o Custeio Baseado em Atividades (ABC – Activity-based costing)”. (WERNKE 2005, p. 27).

O sistema ABC corresponde ao custeio baseado em atividades. Esse sistema parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de cost drivers, ou direcionadores de custos. Apuram-se os custos das diversas atividades, sendo esses custos alocados aos produtos via direcionadores (LEONE, 2010, p. 253 apud CATELLI; GUERREIRO, 1994).

A finalidade do ABC é apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e, então, apropriar de forma adequada aos produtos as atividades segundo o uso que cada produto faz dessas atividades (LEONE, 2010, p. 253 apud RAYBURN, 1993, p. 117).

Para Wernke (2005, p. 61):

O método Unidades de Esforço de Produção (UEP) é uma forma de custeamento específica para empresas industriais. Foi idealizado por Georges Perrin, à época da Segunda Guerra Mundial, e depois aprimorado por Franz Allora, que começou a utilizá-lo em empresas catarinenses no final da década de 1970. Posteriormente, professores da UFSC e UFRGS contribuíram para desenvolver o método e passaram a disseminá-lo por diversas empresas da Região Sul do Brasil.

As empresas monoprodutoras não têm dificuldade para calcular o custo de produção por produto, pois trabalham com um único produto. Nesse caso a tarefa é simples, pois é só dividir o total dos custos de produção pela quantidade produzida.

Já as empresas que têm uma linha de produtos, têm dificuldade, pois alocam os custos indiretos de fabricação aos produtos por métodos de rateio, que na maioria das vezes acabam distorcendo os reais custos unitários de cada produto, levando os gestores a tomarem decisões erradas, o que pode comprometer seriamente a saúde financeira da empresa.

Segundo Martins (2010, p. 312):

O método das unidades de Esforço de Produção (UEP) consiste na construção e utilização de uma unidade de medida dos esforços e recursos aplicados na produção de vários produtos. Essa medida deve ser homogênea, de forma que possa servir de denominador comum a todos os produtos.

Após analisar quatro métodos de custeio diferenciados entre si, entende-se que não é possível julgar qual deles é o mais adequado, ou dizer que apenas um deles é o correto, pois dependerá da necessidade e estratégia de cada organização.

De acordo com Martins e Rocha (2010) não é correto afirmar que um método de custeio é sempre melhor que os outros métodos existentes, pois cada um possui aspectos positivos e negativos em relação a mensuração e estruturação de custos, ou seja, dependerá também da estrutura de cada empresa e análise em relação a adequação a realidade da mesma.

2.4 Análise Custo – Volume – Lucro e Margem de Contribuição

A relação entre custo-volume-lucro permite fazer uma análise do comportamento dos custos perante a variação do volume de vendas, bem como analisar o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição.

De acordo com Bornia (2010, p. 54):

Na utilização dos custos para auxílio à tomada de decisões, a previsão ou o planejamento do lucro da empresa é ponto importante. Um conjunto de procedimentos, denominados análise de custo-volume-lucro, determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos. Na verdade os fundamentos da análise de custo-volume-lucro estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custos para auxílio a tomadas de decisões de curto prazo, característica do custeio variável.

Para Wernke (2005) a análise custo-volume-lucro é uma forma de verificar alterações ocorridas ou previstas no volume vendido, nos preços de venda vigentes e nos valores de custos e despesas, prevendo assim o impacto no lucro do período ou no resultado projetado.

Margem de contribuição é a diferença entre a receita bruta e os custos variáveis, sendo que, o que resta deste montante é o valor que irá cobrir os custos fixos e também gerar lucro.

Ainda de acordo com Bornia (2010) a razão de contribuição é a margem de contribuição dividida pela receita, ou a margem de contribuição unitária dividida pelo preço de venda, onde a margem de contribuição unitária está ligada ao lucro do produto e a razão de contribuição está relacionada com sua rentabilidade.

A margem de contribuição representa a parte das vendas que cobrirá os custos fixos e originará o lucro. Também pode ser representada da seguinte forma, como sendo a parcela com que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribuirá para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro.

2.5 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio proporciona o conhecimento do volume que necessita ser vendido para não ter prejuízo e a partir de qual valor começa a ter lucro.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p. 204) “a expressão ponto de equilíbrio, tradução do termo em inglês break-even point, refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais”.

O ponto de equilíbrio deve ser considerado como um indicador relevante, pois auxilia o gestor na tomada de decisão quanto ao planejamento do volume de vendas necessário para cobrir os custos e despesas totais, ou seja, mantendo a situação equilibrada entre as despesas e os custos totais em relação as suas receitas totais.

O ponto de equilíbrio quando calculado puramente, utiliza-se na fórmula os custos fixos sobre a margem de contribuição, porém podem ser usadas outras variáveis para dar respostas

mais apuradas ao gestor. O mesmo ainda pode ser calculado em valor ou em unidades, depende do tipo de informação que a empresa está buscando.

Bornia (2010, p. 63) explica claramente a diferença entre os três métodos:

A diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso. No ponto de equilíbrio contábil, são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Já o ponto de equilíbrio econômico, são também imputados nos custos e despesas fixos considerados todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel das edificações (caso a empresa seja a proprietária), e outros do gênero. No caso do ponto de equilíbrio financeiro, os custos considerados são apenas os custos desembolsados, que realmente oneram financeiramente a empresa.

O referencial teórico apresenta com sua devida relevância os principais conceitos no que se refere a gestão de custos. Conceitos estes que sustentam a base do estudo que segue, fornecendo subsídio para a realização da pesquisa, bem como para a avaliação dos resultados encontrados. Através dele é possível analisar o posicionamento de cada autor e assim compreender e interpretar os dados coletados, com maior clareza e entendimento.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Pode-se definir pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental de uma pesquisa é encontrar respostas aos problemas apresentados através de procedimento científico”, explica Gil (2008, p. 26).

Esta etapa consiste no desenvolvimento de pesquisa, a qual permite uma análise sobre o tema em questão: analisar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do setor de confecção da cidade de Bento Gonçalves. Será possível através desta ferramenta descobrir as falhas na gestão de custos, bem como a aplicabilidade dos métodos de custeio estudados.

A pesquisa realizada é um estudo de caso que, conforme explica Gil (2012, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, o qual demonstrou maior adequação aos objetivos propostos. Através das informações coletadas junto ao grupo de empresas será possível analisar os dados com maior produtividade possibilitando assertividade nas orientações prestadas às empresas em questão e possibilidade de melhorias efetivas para o resultado das mesmas.

O estudo foi realizado em quatorze empresas do ramo de confecção situadas na cidade de Bento Gonçalves, integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”. A pesquisa foi aplicada preferencialmente aos proprietários, sócios proprietários ou sócios gerentes das empresas.

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário, o qual possui perguntas de estrutura aberta e fechada. A aplicação ocorreu individualmente com cada gestor de forma presencial e através de e-mail. Esta técnica de aplicação foi adotada para que houvesse orientação sobre cada pergunta, na tentativa de garantir o entendimento e evitar possíveis distorções nas respostas.

Para Collis e Hussey (2006, p. 240), “a análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos”.

Entretanto, para realização da análise dos dados deste estudo, consideraram-se também informações que tiveram relevância e caráter científico, tais como: sites, relatórios de pesquisa do setor de confecção, informações colhidas através de entrevista realizada com consultores credenciados ao Sebrae – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas habilitados na área de custos, além da ênfase e do embasamento no referencial teórico. As respostas obtidas nesse estudo foram verificadas de maneira a se obter maior familiaridade com o tema proposto, desse modo, pôde-se alcançar maior conhecimento sobre o assunto pesquisado. A intenção ao realizar-se essa pesquisa, foi também trazer contribuições para as empresas participantes do processo, de forma que essas possam aprimorar seus conhecimentos e obter maior propriedade sobre os custos em seu processo de gestão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas pesquisadas são indústrias do ramo de confecção voltadas ao setor de vestuário, mais especificamente direcionadas a moda feminina, masculina e profissional, com exceção de uma apenas que é produtora de uniformes.

Quanto a fundação, das quatorze respondentes seis são empresas que estão há mais anos no mercado. A que possui mais tempo de atuação, completa este ano vinte e nove anos de existência. As outras oito pesquisadas possuem entre um e onze anos.

Em relação ao número de funcionários, treze empresas possuem entre zero e dez funcionários e apenas uma possui entre dez e vinte funcionários.

No que se refere ao faturamento, dez empresas faturam até R\$360.000,00 ano e apenas quatro delas faturam até R\$3.600.000,00 ano. Todas elas são consideradas empresas de pequeno porte.

Conclui-se que no quesito caracterização, as empresas possuem similaridades suficientes para que as análises não sejam distorcidas por tamanho, tempo ou segmentação.

Quanto ao cargo/função, tomou-se o cuidado em direcionar o questionário para o respondente, o qual tivesse a capacidade técnica para responder às questões com propriedade, por isso, apenas um respondente era auxiliar administrativo, os demais, ou seja, cinco

entrevistados eram proprietários, três eram sócios-proprietários, quatro eram sócios-gerentes e um era sócio administrador. Tratando-se de empresas de pequeno porte, o responsável pela administração do negócio normalmente é o próprio gestor.

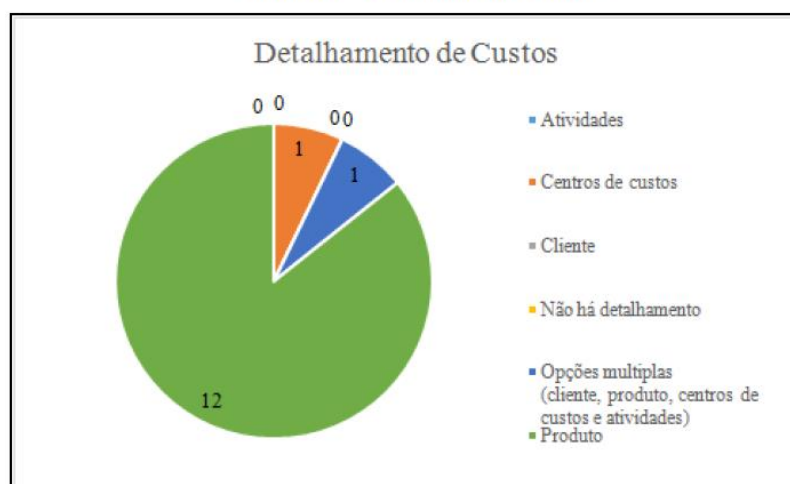
A idade máxima dos respondentes é de cinquenta e quatro anos e a idade mínima é de 21 anos. A média ficou entre 28 e 50 anos. Observou-se que as empresas fundadas mais recentemente, entre 2011 e 2013 são geridas por pessoas mais jovens, que possuem entre 21 e 31 anos de idade.

A formação escolar identificada apresentou-se como um fator positivo, onde cinco respondentes possuem ensino superior completo, cinco possuem ensino superior incompleto, dois possuem pós-graduação, um possui mestrado e apenas um possui ensino médio completo. Observou-se que a faixa etária dos respondentes que possuem ensino superior incompleto fica entre 21 e 31 anos, o que provavelmente significa que ainda estão cursando a faculdade.

O primeiro questionamento tratou da classificação dos custos. Havia as seguintes opções: diretos e indiretos; fixos e variáveis; todas as opções e por último não existe classificação. Apenas duas empresas responderam que os custos são classificados como diretos e indiretos, e também como fixos e variáveis. Doze empresas responderam que os custos são classificados somente como fixos e variáveis.

O questionamento seguinte, demonstrado no gráfico 1, refere-se ao detalhamento de custos, o qual descrevia as seguintes opções: cliente; produto; centros de custos; atividades; região geográfica ou não há detalhamento. Nesta questão poderiam ser escolhidas mais que uma opção, onde 12 empresas responderam que os custos são detalhados apenas por produto, 1 por centro de custos, e somente 1 delas escolheu mais que uma opção: cliente, produto, centro de custos e atividades.

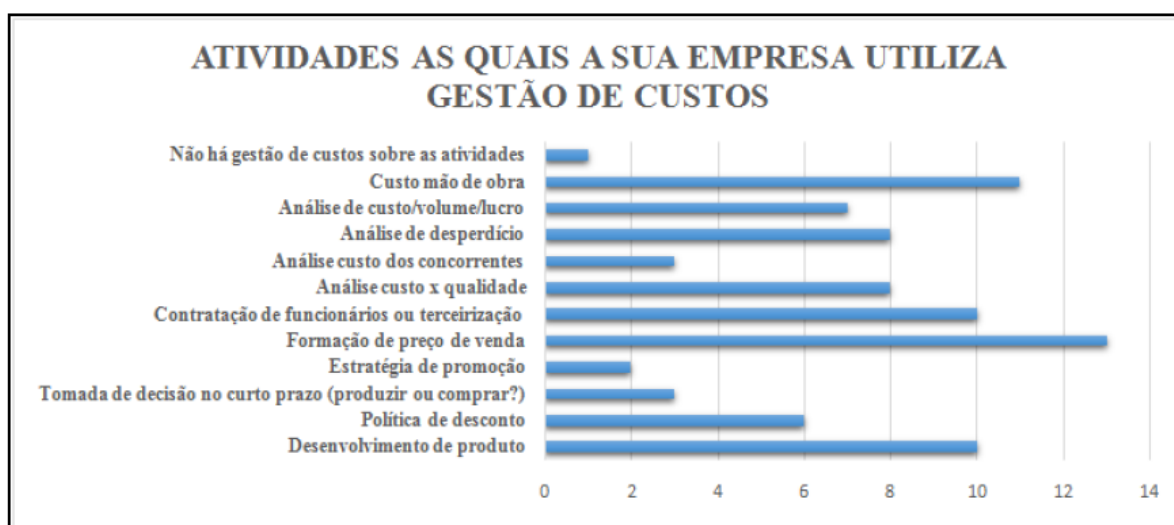
Gráfico 1 - Detalhamento de custos



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a gestão de custos por atividades, conforme gráfico 2, nota-se que há uma preocupação por parte das empresas entrevistadas em gerir custos primeiramente na formação do preço de venda, seguido do custo com mão de obra, contratação de funcionários ou terceirização, o qual este último possui a mesma pontuação que o desenvolvimento de produto. Os demais aparecem com pontuação menor, porém o que chama a atenção é que a maioria das empresas não faz gestão de custos nas atividades de promoção, análise dos concorrentes e tomada de decisão quanto a produzir ou fabricar.

Gráfico 2 - Gestão de custos por atividades



Fonte: Elaborado pelos autores

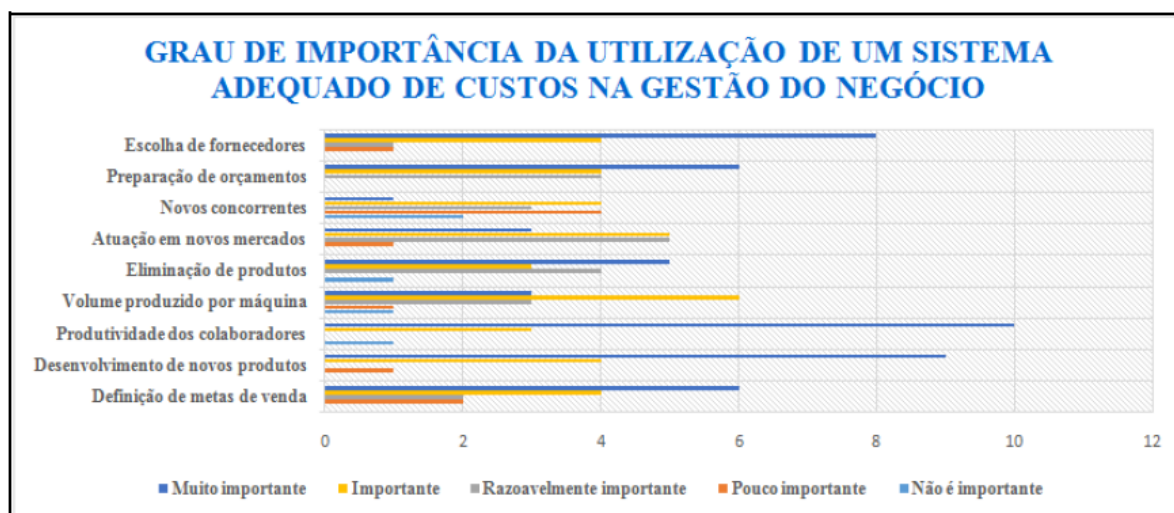
Quanto a frequência no levantamento de custos, o acompanhamento é feito através de levantamentos mensais em 28,58% das empresas entrevistadas. O mesmo percentual de empresas faz levantamentos semanais. E os outros 42,84% dividem-se da seguinte forma: 14,28% fazem levantamentos diários, 14,28% trimestrais e 14,28% não possuem acompanhamento com frequência.

Questionou-se também sobre a capacidade das empresas identificarem claramente a margem de contribuição de seus produtos, onde 64,28% responderam que sim, ou seja, conseguem identificar a margem de contribuição de seus produtos e 35,72% responderam que não conseguem fazer esta identificação de forma clara. Os motivos pela falta de identificação são diversos, conforme segue: por não ter média de venda; pelo fato de os produtos envolverem vários componentes diferentes, o que dificulta o cálculo correto; a empresa trabalha com coleções em pequenos lotes, bem diversificados; ou simplesmente não acompanham, não existe uma preocupação com esta informação.

O gráfico 3 apresenta o grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos na gestão do negócio, onde a produtividade dos colaboradores aparece em destaque

(muito importante), seguida do desenvolvimento de novos produtos, escolha de fornecedores, preparação de orçamentos e definição de metas de vendas.

Gráfico 3 - Grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao questionamento sobre a empresa conhecer e utilizar critérios de rateio para os custos fixos, 57,14% responderam sim e 42,86% responderam não ter conhecimento sobre este assunto dentro da gestão de custos. Porém na justificativa apresentada pelas empresas que responderam ter conhecimento percebe-se que há uma distorção no entendimento do que realmente é o rateio de custos fixos.

As empresas foram questionadas sobre a forma utilizada para calcular o preço de venda e também sobre como é definido o preço de venda no lançamento de novos produtos.

As respostas foram muito parecidas. Algumas responderam que seu preço de venda é formado através de planilhas de custos que levam em consideração custos fixos, variáveis e margem de lucro. Outras detalharam mais, acrescentando tempo de produção e acabamento das peças, volume de vendas e custo com embalagens. Das quatorze entrevistadas, uma delas respondeu que seu preço de venda não é determinado baseando-se em custos, mas sim em quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto. Observou-se ainda que apenas uma das empresas respondeu em específico como é definido o preço de venda no lançamento de novos produtos.

A mesma relata que é feita uma breve pesquisa de mercado, atentando para que o seu preço não fique desvalorizado e seja competitivo.

Em relação a política de desconto questionou-se qual a política utilizada pela empresa e se a empresa sabe qual o percentual máximo de desconto que pode ser aplicado para cada produto para não ter prejuízo. Quanto a política de desconto a grande maioria respondeu que

baseia-se nos custos. Alguns complementaram pontuando que analisam também a margem de contribuição, e outros fornecem desconto por quantidade de peças vendidas para o mesmo cliente. Um dos respondentes comentou que os descontos são concedidos considerando também a necessidade de fluxo de caixa. Observou-se que duas empresas possuem uma política de desconto bem estruturada, com percentuais definidos por valor de cada pedido. A última questão refere-se a percepção da variação nos custos e no lucro em relação ao aumento ou diminuição no volume de vendas. Praticamente 100% das empresas entrevistadas percebem esta variação. Apenas uma delas não acompanha e não analisa esta informação, as demais relatam que observam e inclusive utilizam algumas estratégias para manter reservas de caixa em caso de diminuição no volume de vendas. Uma delas relata que utiliza estratégia de custos por produto, reduzindo ao máximo os custos fixos, com isso não há grandes variações nos custos e lucro dos produtos em relação ao volume de vendas.

Diante das dificuldades encontradas atualmente no segmento de vestuário de empresas de pequeno porte no Brasil, podemos verificar que, as empresas analisadas, adaptaram-se bem as demandas de mercado, pois na sua maioria, apuram custos com foco na mão-de-obra, na formação do preço de venda e para desenvolvimento de novos produtos, conforme apresentado acima no gráfico 2. Também pontuaram como maior grau de importância o apontamento dos custos para produtividade dos colaboradores, escolha de fornecedores e lançamento de novos produtos, conforme apresentado acima no gráfico 3.

A facilidade de importações por parte do comércio varejista e também dos consumidores finais comprimem o preço de venda dos produtos para baixo, aumentando a necessidade do controle de custos justificando a preocupação empresarial com a formação do preço de venda, análise de custos para novos produtos e seleção de fornecedores observando qualidade e custo. Segundo dados da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, nos primeiros sete meses do ano o déficit na balança comercial do setor têxtil e de confecção brasileiro aumentou 6,02%, passando de US\$ 3,19 bilhões - no mesmo período do ano passado - para US\$ 3,38 bilhões em 2014. Em julho de 2014, as exportações de têxteis e confeccionados cresceram 7,71%, em valor, passando de US\$ 97,2 milhões para US\$ 104,7 milhões. Este aumento foi de 8,82% em toneladas, em relação a julho de 2013. Já as importações de têxteis e confeccionados no mês, aumentaram 12,77% em valor, passando de US\$ 571,7 milhões para US\$ 644,7 milhões, enquanto que o crescimento do déficit na balança comercial no período foi de 13,8% em relação ao mesmo período de 2013.

É notório em polos fabricantes de confecções nos últimos anos, especialmente na região da serra gaúcha que especializou-se em produtos voltados para o frio, o crescimento lento da

receita, impactado pelos fatos anteriormente citados, e também pela redução do frio intenso no estado, reduzindo o período de “safra” dos produtos fabricados. Ocorre que quando surgiram os primeiros teares de malharia retilínea no estado, na Serra Gaúcha, os mesmos eram apropriados para o clima frio da região. A lã era a principal matéria-prima utilizada na produção de malhas retilíneas, entretanto, após o surgimento das fibras de origem química, a utilização dessa matéria-prima entrou em declínio exigindo das empresas atuantes no mercado de confecções um reposicionamento estratégico de seu mix de produtos e forma de distribuição dos mesmos. (LASCHUK; RÜTHSCHILLING, 2014).

Empresas pequenas com a produção truncada (não continuada) não é possível medir a capacidade produtiva real, pelo fato de haver demandas variadas no decorrer dos períodos. O ideal é que as empresas de pequeno porte utilizem para formação de preço de vendas o custeio variável, onde os custos fixos são adicionados diretamente no markup pela média do último período anual com acompanhamento mensal através do demonstrativo de resultado e ajustes periódicos sempre que houverem variações importantes, e para controle de produção este método irá auxiliar nas metas de vendas, pois possibilita a análise custo x volume x lucro, levando em consideração as limitações produtivas da empresa.

Sugere-se ainda a utilização do custeio por absorção para avaliar o desempenho produtivo, estabelecer metas de produtividade, determinar responsabilidades fabris, identificar e focar em oportunidades de redução de custos, subsidiar medidas corretivas, analisar competitividade de custos por unidade de peça entre fabricar internamente ou terceirizar o processo produtivo.

Outro fator relevante para análise é o estabelecimento do ponto de produção ideal para redução dos estoques existentes, uma vez que este custo não é levado em consideração na maioria das empresas, ou é alocado ao preço de venda reduzindo a competitividade.

A análise realizada demonstra a possibilidade de implantação de controles mensais, com acompanhamento diário com foco na metodologia de custeio variável para formação de preço e método de absorção para traçar metas de melhorias produtivas, com apontamentos e melhor eficiência dos recursos utilizados. Esta sugestão permite que os empresários façam apurações de resultado mensais e verificação das vantagens e desvantagens entre manter dentro da empresa ou terceirizar o processo produtivo.

Na proposta de melhoria aqui estabelecida é fundamental que o empresário tenha ciência de que a veracidade e confiabilidade dos dados são imprescindíveis, para tanto os controles básicos financeiros precisarão ser revistos, dentre eles: compras, estoques, vendas e revisão da classificação de custos fixos e variáveis. Esta medida é cautelar para que não haja

decisões tomadas sobre bases erradas (vital para qualquer organização, indiferente de tamanho ou segmento de mercado em que atua).

Segundo relato de alguns consultores entrevistados durante o estudo, em muitos momentos durante as consultorias realizadas ouvem-se os seguintes argumentos dos empresários - “Se eu colocar tudo no papel eu não consigo vender o meu produto!” - isto é uma demonstração clara de que o empresário em muitos momentos prefere omitir dados a ver a realidade dos custos de sua empresa, é sobre esta situação que a ressalva acima descrita deve ser muito bem trabalhada nas empresas.

Outro item a ser observado e que representa dificuldade para as empresas, especialmente as de pequeno porte, é o estoque, em muitos casos a resistência e a falta de pessoal para levantamentos e rotinas inviabiliza este controle. Nos casos onde realmente não forem possíveis os controles de estoque, sugere-se o lançamento das compras de matéria prima e através da estrutura do produto vendido um comparativo com o que foi vendido, fazendo a contagem de estoque com espaçamento de tempo maior, neste caso, anual.

Para o controle e melhoria da capacidade produtiva, recomenda-se a apropriação das despesas e custos diretos e indiretos de produção por unidade de tempo (rateio por tempo). O apontamento mensal de unidades produzidas X unidades vendidas bem como a capacidade produtiva instalada por setor, sendo assim a empresa deverá estabelecer dentro de sua capacidade produtiva real instalada (qual a eficiência do processo atual e qual o ideal possível) o número de peças que deverão ser produzidas no período. Esta meta encadeará ações de melhorias no layout, planejamento e controle da produção e processo produtivo (itens que não são escopo de análise deste estudo), isso resultará em melhorias efetivas em preços ou resultado, variando de empresa para empresa diante de suas estratégias de mercado.

Como recomendação final às empresas, sugere-se que o empresário esteja de fato inserido no contexto da empresa no dia a dia, mas como gestor e não como executor de tarefas, pois a pessoa que tem maiores condições para pensar a empresa é o empresário. A terceirização da gestão é temerária, se hoje ele não sabe ou não tem condições para tal deve procurar ajuda para tornar-se apto a fazer.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se analisar e identificar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se um instrumento de coleta de dados, no qual foram apresentados o perfil das empresas respondentes e o grau de conhecimento quanto ao detalhamento de

custos através de questões referentes a classificação de custos, gerenciamento de custos por atividade, frequência em relação ao levantamento de custos, identificação da margem de contribuição, critérios de rateio, importância da gestão de custos, cálculo do preço de venda, análise do custo x volume x lucro.

Através deste instrumento foi possível chegar a resposta do problema de pesquisa, onde identificou-se que as empresas entrevistadas adotam práticas de gestão de custos, o que remete a uma preocupação com a permanência no mercado diante do cenário atual no setor de vestuário, mesmo que não de forma extremamente precisa, porém apresentando sinais de evolução.

O segundo objetivo da pesquisa foi identificado através da aplicação do instrumento de coleta de dados, base do estudo, o qual surpreendeu em relação ao problema, pois nota-se que as empresas direcionam-se a um aperfeiçoamento da gestão de custos. Faz-se aqui uma ligação entre o grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos na gestão do negócio e a sugestão de melhoria no controle produtivo citada acima, onde nas respostas fornecidas pelos empresários a produtividade dos colaboradores aparece em destaque como muito importante. Nesta comparação percebe-se que o empresário sabe que existe este gargalo, mas na prática tem dificuldades em contabilizar da forma correta dentro dos custos.

O terceiro objetivo da pesquisa foi possível através de um estudo mais detalhado, não somente utilizando a ferramenta de coleta de dados, mas cruzando informações teóricas com entrevistas realizadas junto a consultores especializados na área de custos.

O quarto e último objetivo foi analisado através da observação quanto as respostas obtidas na ferramenta de coleta de dados, a qual deixou algumas lacunas, dando margem a percepção do que não é feito ou ainda não é muito bem entendido dentro das micro e pequenas empresas. Como por exemplo quando questionadas sobre a formação do preço de venda. Não fica clara a forma que realmente é feito este cálculo.

Este estudo comprova a relevância do tema e a importância da gestão correta de custos para que as empresas possam manter-se competitivas no mercado. O detalhamento e entendimento dos diversos fatores possibilitam a geração de informações com qualidade, as quais contribuem para o melhor desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.

Verificou-se por meio desta pesquisa que existem práticas de gestão, porém precisam ser melhoradas e de fato compreendidas pelos empresários. As empresas necessitam dedicar maior tempo para realmente gerir seus negócios, o que não acontece com tanta frequência nas micro e pequenas empresas, por fatores já citados neste estudo.

Por fim, esta pesquisa ficou restrita a empresas participantes do Projeto Setorial do Sebrae, portanto para que se possa ter uma visão mais aprofundada deste setor no que se refere ao tema abordado, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas para um número maior de empresas.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Déficit na balança do setor alcança US\$ 3,38 bilhões.** Disponível em: <<http://www.abit.org.br/n/deficit-na-balanca-do-setor-alcanca-us-338-bilhoes>>. Acesso em: 06 set. 2014.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI, A. L.; FAMÁ R. **Gestão de Custos e Formação de Preços.** 3 ed. São Paulo: Atlas 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Tradução de Lucia Simoni. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. _____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária** - 10ª Ed. São Paulo: 2012.

LASCHUK, Tatiana; RÜTHSCHILLING, Evelise Anicet Rüttschilling. **A Evolução da Indústria Têxtil do Rio Grande Do Sul Sob o Ponto de Vista Técnico, Tecnológico e Mercadológico.** 1º Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda 2014.

LEONE, George S. G.; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998. _____. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos: textos e testes com as respostas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos: Modelo contábil, Métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, Análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Pequenos Negócios no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/Pequenos-Negocios-no-Brasil>>. Acesso em: 06 set. 2014.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Marco Antônio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

SOUZA, Marco Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda:** ênfase em aplicações e casos nacionais. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.