



As empresas não sabem calcular seus custos

por: [Maurício Moura](#)

Imagina-se que empresas de médio e grande porte, até mesmo pela sua representabilidade, tenha conhecimento e empenho para determinar com clareza os seus custos e formatar seus preços de venda encima de bases sólidas e seguras; Ledo engano, as empresas de um modo geral não sabem calcular os seus custos e logicamente, está comprometendo a sua continuidade no negócio.

Existem empresas que de fato possuem uma estrutura de custos de seus produtos, mas o fazem baseado nas técnicas tradicionais de custeio. Estas técnicas existem a mais de cinquenta anos e não são mais satisfatórias, em função das mudanças nas novas formas de produção e de gerenciamento. Isso significa dizer que essas empresas não conhecem, na realidade, os custos de seus produtos e serviços, uma vez que a apuração como hoje é feita, conduz a resultados distorcidos. Essas companhias ficam, então, impossibilitadas de avaliar as margens de lucro de seus produtos e alguns deles podem estar acarretando prejuízos, sem que a empresa o perceba.

Choque de conceitos!

Qual a estratégia a adotar?

Qual a estratégia prioritária a ser adotada na gestão empresarial: ênfase na qualidade ou nos custos? O discurso moderno dirá que a prioridade é a qualidade, muito embora muitos de seus apologistas não o sigam, na prática.

Nossos avós já diziam: "o barato sai caro". Deming, no alto de sua enorme credibilidade, ensinava que deve-se acabar com a prática de avaliar as transações apenas na base do preço, se na realidade o que se deseja é gastar menos.

Outro importante mestre, Juran, faz a seguinte análise ao referir-se ao relacionamento custo-qualidade: "se a ênfase é a satisfação do produto, então o efeito maior se dará nas vendas — neste caso, normalmente mais qualidade custa mais caro. Se, por outro lado, a ênfase é a ausência de deficiências, o efeito maior se dará nos custos neste caso, então, normalmente, maior qualidade custa menos."

Respeitando-se as considerações acima, e mantendo-se a qualidade adequada que cada produto ou serviço necessita numa economia onde prevalece moeda forte, o menor custo é a estratégia que manterá a empresa competitiva em seu mercado.

O preço de venda não mais pode ser manuseado pela companhia, uma vez que ele, o preço, é uma consequência das leis que regulam o mercado competitivo. Como a empresa precisa fixar



uma margem de lucro que remunere o capital investido por seus acionistas, resta às companhias a necessidade de conhecer os custos de seus produtos e serviços, caso desejem se desenvolver.

Popular — Como diria uma outra gíria popular: "é aí que a porca torce o rabo". E porque isso? Por dois motivos simples: uma característica da economia brasileira, o longo período inflacionário cujos ganhos financeiros serviram de desestímulo para que as empresas se dedicassem a seus custos; e outro de repercussão mundial representado pela falência das práticas tradicionais utilizadas para cálculo dos custos dos produtos.

Nas pequenas empresas no Brasil, observa-se uma determinação empírica dos preços dos produtos. Em muitas dessas companhias o empresário determina o preço de venda de seus produtos simplesmente aplicando um número-fator com o qual multiplica o preço do insumo de maior peso em seus custos. Como por exemplo, na indústria moveleira, ao orçar um preço, simplesmente multiplicando o custo da madeira envolvida naquele orçamento, por um determinado fator. Ou, num outro exemplo, na indústria gráfica, multiplicando o preço do papel necessário a um determinado serviço, por um número-fator para se chegar ao preço de venda daquele serviço.

Isso também acontece nas empresas maiores. Em alguns segmentos, como se observa por exemplo, no ramo hospitalar, os mesmos não possuem sequer uma forma de apurar seus custos — para faturar seus produtos/serviços, contudo, eles se utilizam de tabelas de preços fornecidas pelas associações de classe.

Para reduzirmos custos, existem várias metodologias, dentre elas podemos destacar: OBZ (Orçamento Base Zero), Kaisen, 3G's (Grupo de Gestão de Gastos), melhoria da produtividade, etc. Mas a maior preocupação dos empresários (de visão), está em conhecer todos os gastos alocados aos produtos ou serviços, de acordo com a real utilização dos recursos. O sistema de Custos ABC (Activity Based Costing) procura elucidar esta necessidade, porém o custo para se obter essas informações acaba saindo maior que o benefício.

O sistema de custos é uma bússola, podemos acompanhar os nossos concorrentes ou tomar outros rumos, mas sem um norte, estamos fadados a extinção.

Nota sobre o Autor: Mauricio Moura é Consultor de Empresas e Sócio- Diretor da Moura Fernandes Consultoria. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Mogi das Cruzes, especializou-se em Processo de Produção pela FAAP.