

A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CUSTOS: O DESAFIO DOS GESTORES DE QUATRO EMPRESAS DA CIDADE DE PELOTAS EM INCORPORAR UMA ABORDAGEM DE CUSTO DE MANEIRA ESTRATÉGICA

PATRICK EBERSOL DE CARVALHO¹
CARLOS RANIEL DOMINGUES²
GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS³

¹Universidade Federal de Pelotas – patrickdecarvalho@outlook.com

²Universidade Federal de Pelotas – ranidomingues@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – glebersonsantana@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o país presencia um período de turbulência em nossa economia, onde a incerteza sobre o futuro econômico paira sobre a cabeça dos gestores. A situação remete a um receio onde qualquer gasto indevido, não planejado ou não previsto pode comprometer consideravelmente a saúde financeira do negócio. Nesse caso é de fundamental importância a atuação do gestor de custos, pois conforme Martins (2006) a administração de custos nos dias de hoje é extremamente indispensável no processo de gestão. Evidenciar o lucro ou prejuízo e a real potencialidade do produto requer uma análise minuciosa dos custos, que pode ser abordada com o fim contábil abrangente à análise de custos voltada para apuração de resultados, bem como a análise dos custos de maneira estratégica para a tomada de decisão (KOLIVER, 2000).

Diante desse pressuposto é cabível instigar por que muitas empresas não exploram a origem de seus gastos, a fim de propiciar informações de relevância estratégica para tomada de decisões e não somente a finalidade contábil. Alvarenga, Gasparetto e Lunkes (2015), trazem em seu estudo a discussão sobre custos no transporte de passageiros e encomendas de uma empresa de Santa Catarina, que teve o objetivo de investigar os custos neste ramo de atividade. Neste estudo os autores constataram a ineficiência dos métodos de gestão de custos da empresa, bem como o pouco conhecimento dos gestores. O contexto apresentado despertou interesse em identificar como é a postura dos gestores de empresas locais em relação à abordagem dos custos de maneira estratégica, apontando algumas hipóteses.

a) A falta de conhecimento dos gestores quanto às ferramentas de análise de custo é uma das principais barreiras para uma abordagem estratégica dos custos.

b) Devido as particularidade estruturais das pequenas empresa, cogitar em uma abordagem de custos de maneira estratégica acaba se tornando um desafio fora do alcance desses gestores.

Contudo, objetivo deste trabalho foi identificar quais são as principais barreiras que impedem a abordagem dos custos de maneira estratégica por parte dos gestores de quatro empresas da cidade de Pelotas.

2. METODOLOGIA

Com vistas ao objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando do método de estudo de caso em quatro micro pequena empresas da cidade de Pelotas, especificamente do setor comercial.

Como instrumento de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semi estruturadas com informantes chaves (gestores e/ou sócios) dos estabelecimentos. As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2016 na qual foi aplicado um e questionário com 22 questões.

A abordagem dos dados foi de caráter quantitativo e buscou relacionar as principais variáveis e quantifica-las. Por caráter de confidencialidade da pesquisa, os respondentes serão identificados por E1, E2, E3 e E4, enquanto que as organizações pertencentes serão aqui apresentadas como empresas A, B, C e D.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir as tabelas 1 e 2 apresentam as principais características das quatro empresas abordadas, assim como as de seus respondentes.

| Empresa | Tempo de mercado | Ramo de atuação |
|---------|------------------|-----------------|
| A1 | 25 | Mercado |
| A2 | 30 | Padaria |
| A3 | 21 | Mercado |
| A4 | 17 | Padaria |

Tabela 1 – Características das empresas

Fonte: os autores (2016).

| Respondente | Cargo | Idade | Escolaridade |
|-------------|--------------|-------|------------------|
| E1 | Proprietário | 54 | Ens. Fundamental |
| E2 | Proprietário | 61 | Ens. Técnico |
| E3 | Proprietário | 50 | Ens. Médio |
| E4 | Proprietário | 44 | Ens. Médio |

Tabela 2 – Características dos gestores

Fonte: os autores (2016).

Duas das quatro empresas tem um funcionário designado exclusivamente para o setor financeiro onde é analisado os custos. As outras duas empresas não possuem setor ou alguém responsável pela análise dos gastos. As quatro empresas não utilizam método de custeio, porém dois desses gestores têm ciência acerca do método. Dos quatro gestores, três deles utilizam algum recurso tecnológico como planilhas e software, apenas um não utiliza.

Referente aos custos, três gestores (E1, E3, E4) possuem conhecimento sobre margem de contribuição e um (E2) não, assim como as quatro não se utilizam de métodos de custeio para a formação de preço de vendas. Três gestores afirmam ter conhecimento de que a empresa tem atividades que não agregam valor e acarretam no uso ineficiente dos recursos, e sobre uma abordagem dos custos de maneira estratégica apenas um dos gestores já cogitou esta hipótese. Porém, os quatro gestores consideram a análise de custos de maneira estratégica importante e estariam dispostos bem como se dedicariam a aderir a uma abordagem mais estratégica das informações contábeis, visando uma gestão mais eficiente, mas um deles não investiria recursos financeiros para isso. Os gestores entrevistados tem

razoável satisfação quanto a gestão dos custos da empresa, e priorizam o equilíbrio contábil ou como um dos gestores relatou, “desde que não ficamos no prejuízo está bom”, (E2).

4. CONCLUSÕES

O estudo teve o objetivo de identificar quais são as principais barreiras que impedem a abordagem dos custos de maneira estratégica por parte dos gestores, na qual foi levantado duas hipóteses. Até o presente momento os dados obtidos não confirmam a primeira hipótese levantada, que põe em questão a falta de conhecimento dos gestores como uma barreira para análise estratégica. Isto justifica-se pelo fato de os gestores terem ao menos conhecimento sobre alguns métodos de análise de custo. Bem como, que ainda de maneira pouco eficiente utilizam-se de planilhas e software para controlar os custos, no ponto de vista contábil.

Contudo, como limitação do estudo, a pesquisa não conseguiu confirmar a segunda hipótese, dado ao fato destas MPEs não possuírem e/ou não disponibilizarem algumas informações acerca de questões específicas da gestão de custos que favorecesse a avaliação. Como por exemplo, a questão estrutural administrativa e o fato destas empresas não possuírem um processo de sucessão, bem como demonstram incertezas sobre o futuro do negócio.

5. REFERÊNCIAS

ALVARENGA, P. S.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Custos no transporte rodoviário de passageiros e encomendas: estudo em uma empresa catarinense. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 14, n. 42, p. 25-40, 2015.

KOLIVER, O. **Os custos dos portadores finais e os sistemas de custeio**. [S.l.: s.n.], 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006