

Sistemas de Custos Como Fator Para o Gerenciamento de Unidades de Negócio

Pesquisa-ação Em Serviço

Elizabete Ribeiro Sanches Da Silva

Carlos Eduardo Sanches Da Silva

Resumo:

Este artigo apresenta a integração do modelo organizacional de unidades de negócio e de um sistema de custo como base para o gerenciamento dos resultados de um grupo imobiliário. Inicialmente apresentam-se as fundamentações teóricas de unidades de negócio e sistemas de custos e, posteriormente, o artigo descreve o estudo realizado, seguido das conclusões.

Área temática: *A Mensuração de Custos no Setor de Serviços*

**SISTEMAS DE CUSTOS COMO FATOR PARA O GERENCIAMENTO DE
UNIDADES DE NEGÓCIO
PESQUISA-AÇÃO EM SERVIÇO
TRABALHO 11.093**

Resumo

Este artigo apresenta a integração do modelo organizacional de unidades de negócio e de um sistema de custo como base para o gerenciamento dos resultados de um grupo imobiliário. Inicialmente apresentam-se as fundamentações teóricas de unidades de negócio e sistemas de custos e, posteriormente, o artigo descreve o estudo realizado, seguido das conclusões.

Palavras chave

Unidades de negócio, sistemas de custos, serviços.

ÁREA TEMÁTICA: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços.

SISTEMAS DE CUSTOS COMO FATOR PARA O GERENCIAMENTO DE UNIDADES DE NEGÓCIO PESQUISA-AÇÃO EM SERVIÇO

1. Introdução

O novo cenário dos negócios cada vez mais complexo e competitivo torna-se uma força de mercado que faz as empresas procurarem por informações cada vez mais precisas que lhes dêem suporte às decisões gerenciais. O consumidor exige rapidez na entrega do produto, preços competitivos e qualidade. Esse novo cenário força as empresas a evoluírem gerencial e tecnologicamente, se adaptando ao novo ambiente, buscando constantemente sobreviver e prosperar.

As empresas têm buscado implementar modelos organizacionais que facilitem a comunicação e permitam adaptação rápida às mudanças que ocorrem nos ambientes empresariais. Para Salerno (1999), são comuns ações envolvendo reestruturação de empresas com eliminação de níveis hierárquicos, substituição de recursos humanos por tecnologia da informação, gestão por processos, *empowerment* dos funcionários, formação de unidades de negócio e outros. Silva (1999) cita que no Brasil o setor industrial apresenta, de maneira geral, sistemas de gestão mais modernos em relação ao setor de serviços.

Temos a importância da implementação de novos modelos organizacionais, principalmente no setor de serviços, como meios para a organização sobreviver e prosperar. Este artigo tem por objetivo descrever a implementação do modelo organizacional de unidades de negócio em um grupo imobiliário, utilizando como ferramenta de gestão um sistema gerencial de custo.

Este artigo sintetiza todas as questões acima que podem ser englobadas pela pergunta: **como implementar em uma organização o conceito de unidades de negócio?**

2. Modelo organizacional de unidades de negócios

Segundo Whitehill (1997) unidade de negócio pode ser definida como uma forma de organização que utiliza e desenvolve os seus recursos e habilidades de forma autônoma para a obtenção de resultados. Como recursos, se entendem elementos tangíveis, concretos; enquanto habilidades são os elementos intangíveis, tácitos. Ao se combinar os elementos tangíveis e intangíveis busca-se agregar valores importantes como vantagem competitiva em relação aos concorrentes no segmento de mercado que a organização atua. A essência da criação da vantagem competitiva está então, na geração do conhecimento que possui como proposta a inovação contínua do crescimento do negócio (Sveiby - 1998). A figura 1 apresenta a estrutura fundamental da unidade de negócio.

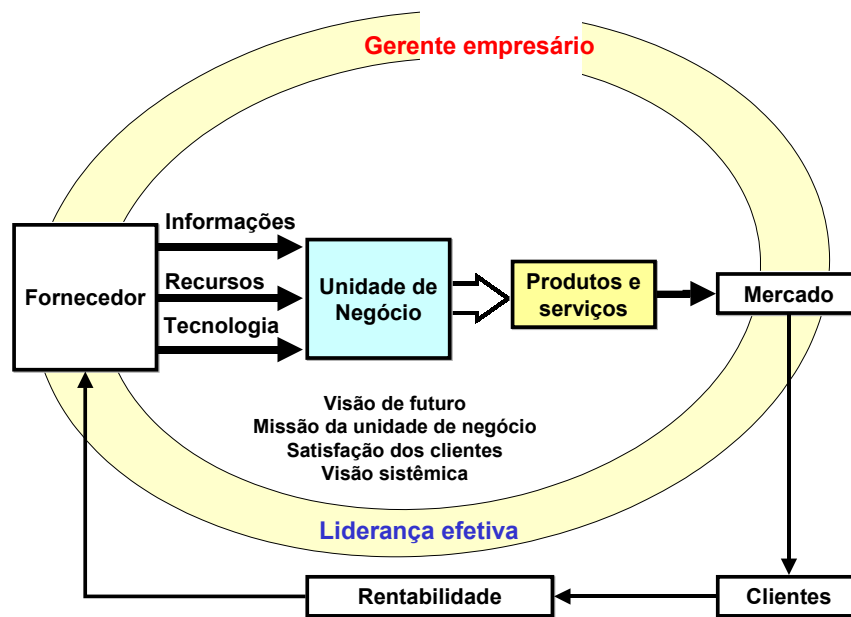


Figura 1 – Estrutura fundamental do modelo de unidade de negócio.

Laudon e Laudon (1996) citam como vantagens da implementação de unidade de negócio: a melhor exploração dos diversos negócios que fazem parte da empresa; a delegação de poder e autoridade para decisão; a caracterização de responsabilidade; o acompanhamento de retornos sobre os investimentos; a estrutura organizacional adequada aos níveis de remuneração limitados pelo mercado; e a agilidade para possibilitar decisões com rapidez e correção.

Para a empresa obter os benefícios da aplicação do conceito de unidade de negócio surge a necessidade de proporcionar soluções tanto para suportar as decisões locais em cada unidade de negócio da empresa como também desenvolver instrumentos de integração, decisão e acompanhamento do desempenho das unidades de negócio pela área corporativa da organização (Oliveira, 1994). É necessária uma gestão de custos, definida por Polimeni et al (1995) como sendo o processo de identificar, medir, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar transações comerciais e outros fatos econômicos, para uso interno ou externo. O sistema de custo, destacado neste artigo, se dá pelo uso do Custeio por Absorção Integral, uma vez que todos os gastos da empresa são distribuídos pelas unidades de negócio.

3 – Sistemas de Custos

3.1 – Definição e importância:

Sistema, na concepção de Oliveira (1998), é um conjunto de partes, interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. Um sistema de custo, no entanto, é o conjunto de componentes administrativos, de fluxos, de procedimentos e de critérios que interagem de forma coordenado, para atingir um determinado objetivo.

Os objetivos básicos dos sistemas de custos estão intimamente ligados à avaliação de estoques; ao planejamento e controle de operações rotineiras e; à tomada de decisões. Segundo Martins (2000), nenhum sistema de custos dá resultados imediatos, pois nenhum sistema é capaz de resolver todos os problemas e, para atingir sua capacidade de funcionar como instrumento de administração, precisa desenvolver-se

e aprimorar-se. Player et al. (1997) referem-se aos objetivos dos sistemas de custos como se fossem três propósitos distintos: financeiro, operacional e estratégico. Para eles, seria muito difícil um único sistema atender aos três objetivos, simultaneamente.

Na realidade, cada empresa deve elaborar seu sistema de custo, conforme suas necessidades e objetivos almejados. Esse artigo descreve a implementação de um sistema de custo de um grupo imobiliário, identificando seus respectivos centros de lucros, os quais servirão de subsídio aos processos de controle e de tomada de decisões por parte do gestor no que se refere à criação e gerenciamento de desempenho de suas unidades de negócio.

3.2 – O Sistema Tradicional de Custo:

“Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças no modo como as organizações medem e gerenciam seus custos, bem como na forma como avaliam o desempenho de curto e longo prazo. A não introdução das modificações inibirá a capacidade das firmas como competidoras eficientes e efetivas globais”. Ao dizer esta frase, Johnson e Kaplan (1996) se referiam às inadequações do sistema tradicional de custos ao novo ambiente de produção, pois o ambiente contemporâneo exige excelência nos sistemas de custos.

Os sistemas tradicionais de custos apresentam algumas inadequações, como por exemplo:

1. Sua função principal é a elaboração de demonstrações financeiras.
2. Não permite informações para análise de Desempenho.
3. A base de rateio dos custos indiretos de fabricação é, normalmente, vinculada ao trabalho da mão-de-obra direta.
4. Não ressaltam o valor das perdas do processo, nem mesmo a avaliação da eficácia das atividades realizadas.

Antigamente, quando os custos indiretos tinham pouca representatividade perante os custos totais da empresa, as bases de rateio tradicionais eram suficientes. Hoje, no entanto, com o avanço da tecnologia e das novas formas de gestão, os custos indiretos passaram a assumir uma alta representatividade.

Diante do exposto, muitas empresas ainda não apresentam custos que espelham a realidade necessária. Muitos sistemas permitem que seus custos sejam rateados aos produtos de forma inadequada, utilizando bases de rateio totalmente distorcidas, gerando um falso resultado a respeito da rentabilidade dos produtos individualmente. A análise da rentabilidade dos produtos fica impossibilitada, haja vista a deficiência encontrada em seus sistemas de custos. Em consequência disso, a empresa não poderá tomar decisões consistentes referentes aos produtos, gerando dúvidas sobre sua competitividade no mercado.

3.3 – A aplicação de um Sistema de Custo associado à Unidade de Negócio:

Apesar de se tratar da implementação de um sistema onde o enfoque é custo, tornou-se conveniente também a correspondente identificação das receitas geradas por todas as unidades de negócio. Neste caso, cada centro de lucro obtido pelo sistema de custo foi correspondente a uma unidade de negócio identificada inicialmente.

Nesta implementação procurou-se observar alguns aspectos considerados importantes para a gestão das unidades de negócios do grupo imobiliário, como:

- o consumo de custos de cada unidade de negócio representa, em contraposição, a geração de receita.
- o gestor das unidades devem controlar os custos e as receitas geradas, analisando sua contribuição ao resultado da empresa.

Para fins de avaliação das unidades de negócio, a idéia central foi de centro de lucros e não de centro de custos. Para a empresa em questão, era fundamental a separação dos custos consumidos assim como das receitas geradas por cada unidade de negócio identificada. Conforme citado em Catelli (1999), o centro de custos não permite identificar a parcela do resultado econômico gerado pela área de responsabilidade (a qual neste estudo é a própria unidade de negócio) e, por outro lado, o gestor é avaliado somente como consumidor e não como gerador de riquezas econômicas.

Constitui-se um centro de custos quando a uma atividade ou conjunto de atividades são associados apenas aos custos incorridos. O Centro de Lucro é um segmento da empresa, às vezes constituído por uma divisão, que é responsável não apenas por custos (centros de custos), mas também por receitas e, portanto, por resultados (Catelli, 1999).

4. Metodologia de Pesquisa:

Os aspectos que observamos na empresa estudada foram o processo de implementação de unidades de negócio e seus resultados. Como a compreensão do ponto de vista da empresa pesquisada foi considerada fundamental para a obtenção de dados confiáveis, foi planejada uma pesquisa de enfoque qualitativo.

O método mais adequado, considerando o tipo de pergunta de pesquisa, o grau de controle sobre os eventos e o foco em assuntos contemporâneos, é a Pesquisa Ação (Yin, 1994). A unidade de análise é o processo de implantação de unidades de negócio cujos resultados estão fundamentados no uso de um sistema de custo.

A escolha da empresa a ser estudada foi feita pela disponibilidade aos recursos necessários, por parte da empresa e por parte do pesquisador. O trabalho foi desenvolvido no período de março de 1999 a abril de 2000.

O grupo imobiliário escolhido está no mercado há trinta e dois anos, conta com cinquenta e oito colaboradores e possui um faturamento mensal da ordem de duzentos e vinte mil reais, oriundos da taxa administrativa da locação de imóveis (72%) e da taxa de administração de condomínios (28%). O grupo possui unidades em quatro cidades (A, B, C e D). Atualmente a empresa passa por uma reestruturação advinda de seu planejamento estratégico, pois pretende consolidar sua marca no mercado e ampliar seus negócios através do oferecimento de franquias. Como subsídio para as ações de reestruturação, a empresa optou implementar o conceito de unidades de negócio, fundamentado no aperfeiçoamento do sistema de custo como base para o gerenciamento dos resultados.

As ações desenvolvidas no grupo imobiliário foram:

1. dividir os setores do grupo em unidades de negócio;
2. utilizar como fator direcionador de resultado um sistema de custos capaz de: conhecer a origem da receita e o destino dos gastos; estabelecer valores limites para os gastos e receitas (metas); ter conhecimento rápido dos desvios, ou seja, identificar problemas (realizado diferente da meta);
3. solucionar os problemas utilizando a metodologia de análise e solução de problemas ou tratamento de falhas.

5. Resultados e discussão:

5.1 - Divisão dos setores do grupo em unidades de negócio

Os setores e suas respectivas funções são descritas no quadro 1.

Setor	Função
Aluguel	Venda e administração dos serviços de locação de imóveis
Administração de condomínios	Venda e administração de serviços de administração de condomínios.
Financeiro	Administrar o fluxo de caixa, recebimentos e pagamentos.
Administração de pessoal	Rescisão, recrutamento, seleção, admissão de colaboradores e administração de convênios de saúde e alimentação.
Serviços de suporte (telefonista, limpeza e informática)	Fornecimento de serviços de telefonia, manutenção, limpeza e informática.

Quadro 1 – Descrição dos setores e funções do grupo imobiliário.

Fundamentado na estrutura do grupo imobiliário, as funções descritas no quadro 1 foram divididas em dois grupos de unidades de negócio, conforme quadro 2.

Grupos	Unidades de negócio
Fins	Aluguel cidade A
	Condomínio cidade A
	Aluguel cidade B
	Condomínio cidade C
	Aluguel cidade C
	Condomínio cidade D
	Aluguel cidade D
Meios	Financeiro
	Administração de pessoal
	Informática
	Limpeza

Quadro 2 – Unidades de negócio estabelecidas para o grupo imobiliário.

Os resultados obtidos com o estabelecimento das unidades de negócio foram:

- alteração do arranjo físico para o estabelecimento das áreas ocupadas pelas unidades de negócio;
- possibilidade de oferecer serviços de administração de pessoal, informática e limpeza para terceiros;
- estabelecimento do perfil dos gerentes e colaboradores de cada unidade de negócio;
- identificação das necessidades de capacitação e aperfeiçoamento;
- mudança comportamental dos donos devido a socialização dos resultados entre os funcionários; e
- estudo de critérios de participação dos colaboradores nos resultados.

5.2 – Aperfeiçoamento do sistema de custos

O grupo imobiliário não possuía um sistema de custos e administrava suas receitas e gastos através de seu fluxo de caixa, não diferenciando investimentos de gastos e nem considerando as depreciações. Os valores dos serviços oferecidos são estabelecidos pela média do mercado e segundo o proprietário: “sempre tivemos lucro, basta ver que apesar da crise prosperamos”.

Listou-se todas as receitas de: serviços de aluguel (comissões; taxa de porte; multas e CPMF); serviços de administração de condomínios (comissões; CPMF; assembléias; emissão de DOC; seguro de vida; material de expediente; juros sobre saldo devedor; xerox e correios); aplicação financeira e; aluguéis de imóveis do grupo. Utilizou-se a inadimplência como uma conta corretora (diferença entre a receita esperada e a realizada).

Para os gastos foram estabelecidos os grupos de: prejuízos financeiros; bloquitos financeiros; pessoal; pró-labore; prestação de serviços; taxas financeiras; juros de financiamentos; localização; assessorias; manutenção e uso dos automóveis; benefícios; publicidade; impostos; depreciação; extras e; diversos.

As receitas e gastos foram alocados nas unidades de negócio de maneira direta e indireta. Os critérios utilizados para os rateios das receitas e gastos indiretos foram: participação na folha de pagamento; número de pessoas; índice de utilização de cada veículo; número de usuários de cada convênio; área ocupada por cada unidade de negócio; faturamento aluguel e; faturamento condomínio.

Os resultados obtidos foram:

- estabelecimento absoluto e relativo da origem das receitas (tabela 1) e dos gastos (tabela 2).

Receitas	Valor relativo	Inadimplência
Financeiras	6%	-
Aluguéis próprios	3%	0,2%
Aluguel – cidade A	38%	2,3%
Condomínio – cidade A	14%	1,7%
Aluguel – cidade C	10%	3,0%
Condomínio – cidade C	11%	0,8%
Aluguel – cidade B	8%	4,6%
Aluguel – cidade D	7%	2,1%
Condomínio – cidade D	2%	1,6%

Tabela 1 – Fonte relativa da origem das receitas – janeiro de 2000.

Gastos	Valor relativo
Despesas prestação de serviços	27,6%
Taxas financeiras	3,4%
Prejuízo financeiro	0,0%
Financeiras bloquitos	3,2%
Juros de financiamentos	0,3%
Pessoal folha de pagamento (valor bruto)	17,3%
Pro labore - valor bruto	4,4%
Localização	5,3%
Assessorias	2,6%
Manutenção e uso dos automóveis	1,9%
Extras	6,4%
Publicidade	4,7%
Impostos	4,7%
Benefícios	5,2%
Diversos	13,0%
Depreciação	0,7%

Tabela 2 – Gastos relativos por origem – janeiro de 2000.

- identificação de gastos elevados com a prestação de serviços (empresas prestadoras de serviços segurança e limpeza dos condomínios; empreiteiras; e empresas de desenvolvimento e manutenção de programas de informática). Os serviços pagos para terceiros podem ser desenvolvidos pelas unidades de negócio, sendo para isso necessário investimentos;
- estabelecimento de metas mensais de receita e de gastos para cada unidade de negócio, obtidas pela elaboração do orçamento, o qual foi definido com base nos valores do último ano;
- redução dos gastos de cada unidade de negócio na ordem de 5%, nos três primeiros meses, em função de sua divulgação entre os funcionários;
- estabelecimento de um clima de competição “sadio” entre as unidades de negócio;
- questionamento, por parte dos gerentes das unidades de negócio, sobre os critérios utilizados para a distribuição dos gastos indiretos, levando a socialização da escolha do critério de rateio;
- correção de alguns erros na planilha utilizada para o cálculo das receitas e gastos de cada unidade de negócio;
- necessidade de estabelecer a margem de contribuição dos serviços oferecidos pelo grupo imobiliário; e
- realização de reuniões mensais para a divulgação dos relatórios de receitas e gastos, com a respectiva identificação de problemas (diferença entre realizado e a meta do mês).

5.3 – Solução de problemas

Os colaboradores foram capacitados em solução de problemas, utilizando o tratamento de falhas e o método de análise e solução de problemas. Os colaboradores do grupo imobiliário estão atualmente praticando as habilidades desenvolvidas na capacitação.

Foi estabelecida a sistemática para a solução de problemas descrita na figura 1.

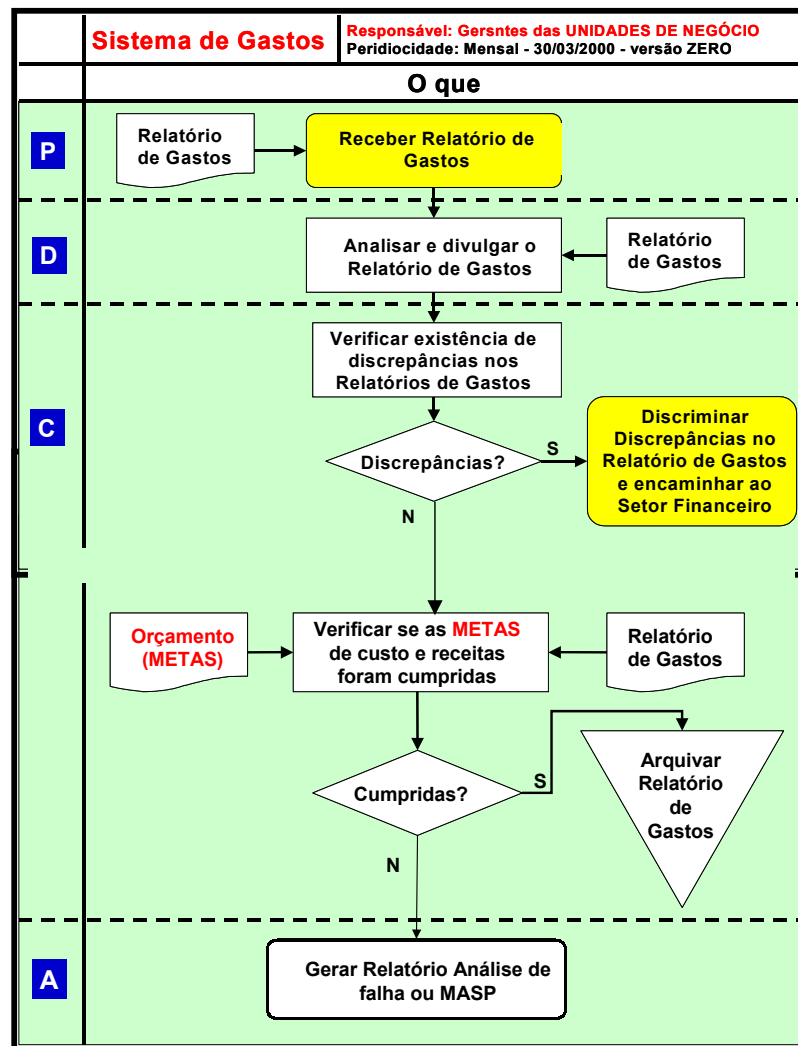


Figura 1 – Sistemática para solução de problemas das unidades de negócio fundamentado em indicadores de receita e custos.

6. Conclusões

A integração da implementação de um sistema de custo e das unidades de negócios traz uma grande contribuição para a Gestão Estratégica de Custos da empresa em questão, fortalecendo a gestão dos resultados econômico-financeiros das suas unidades, através da delegação de autonomia de todos os gerentes. As metas estabelecidas para cada centro ou unidade de negócio fizeram com que os gerentes se tornassem responsáveis não só pelos gastos de seus centros, como também pela geração de receitas.

Como o objetivo geral da pesquisa consistiu na implementação de um sistema de custo e implementação do novo modelo organizacional de unidade de negócio, pode-se dizer que o resultado almejado foi conquistado, pois:

- identificou e explorou os diversos negócios que fazem parte da empresa. As unidades de negócio de informática e limpeza prestam serviços para outras unidades de negócio e terceiros. O que proporcionou um aumento da receita da ordem de 13,5%.

- os gestores passaram a ter mais delegação de poder e autoridade para decisão. Por exemplo, as decisões de propaganda eram realizadas pelos diretores e atualmente são estabelecidas em conjunto, onde os gestores das unidades de negócio estabelecem as formas e os valores a serem investidos;
- a caracterização da responsabilidade de cada gestor de negócio passou a ser: cumprir ou superar as metas de receitas e gastos e implementar ações para correção dos problemas;
- o acompanhamento de retornos sobre os investimentos, que antes eram realizados pela diretoria, é atualmente estabelecido com a participação dos gestores das unidades de negócio, que passam a ter responsabilidade sobre os resultados (receitas e gastos);
- foi estabelecido um sistema de participação nos resultados socializado e explícito;
- os gestores das unidades de negócio passaram a ter maior agilidade nas decisões.

Baseando-se nos resultados encontrados, sugere-se que, para o acompanhamento e constante aperfeiçoamento do atual sistema, sejam feitas análises de custos *versus* processos realizados, pois até o presente momento a sistemática observada pelos gestores das unidades de negócios obedece ao fluxo de um Sistema Tradicional de Custeio. A preocupação atual é de distribuir todos os custos (associados às receitas) ao longo de todas as unidades da empresa. Este contexto sugere uma melhor apuração destes custos e uma análise crítica dos processos envolvidos em cada unidade. Esta próxima etapa pode ser realizada utilizando-se de métodos modernos de custeio como, por exemplo, o Custeio Baseado em Atividades.

O atual sistema oferece oportunidades de melhorias no que se refere à margem de contribuição de cada serviço oferecido pelas unidades de negócio.

Observa-se também que no presente trabalho não foram explorados outros fatores relevantes como, por exemplo: as competências e habilidades necessárias ao pessoal envolvido na implementação do sistema. Contudo, convém ressaltar que este item, embora não explorado, é importante na implementação de quaisquer sistemas nas empresas modernas.

Concluindo, o presente trabalho contribuiu para o aprimoramento do sistema de gerenciamento do grupo imobiliário, com a aplicação da análise de resultado econômico de suas unidades de negócio e aperfeiçoamento dos critérios custeio. No entanto, convém ressaltar que o sistema pode ser aperfeiçoado com a utilização conjunta de outros métodos de custeios ou análises mais acuradas dos processos realizados.

Referências bibliográficas

- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **A Relevância da Contabilidade de Custos - 2ª ed.** - Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LAUDON, K. & LAUDON, J. **Management Information Systems-Organization and Technology**. Macmillan Publishing Company, 4.ed. EUA, 1996.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5.ed.. – São Paulo: Atlas, 1998.

- PLAYER, Steve et al. **ABM: Lições do Campo de Batalha**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- POLIMENI, R., FABOZZI, FRANK, et. al. **Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales**. 3.ed. Colombia: McGrawHill, 1995.
- SALERNO, M. S. – **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis**, Atlas, São Paulo, 1999.
- SILVA, Catarina de Fátima da. **Melhoria da qualidade em serviços**: uma aplicação em hotéis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. RJ, Campus, 1998.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. (2nd ed.) Sage, Thousand Oaks, 1st ed., 171p, 1984.
- WHITEHILL, M. **Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage Long Rouge Planning**. Great Britain, V. 30 - nº 4 - p. 621-627 - August 1997.