

GESTÃO DE CUSTOS

Edmar Vidigal Paiva

Frederico da Fonseca

Paulo Rodrigo Corgozinho

Ricardo Medrado Ferreira

Resumo:

A qualidade tornou-se uma preocupação das empresas, porque a competição requer qualidade e os consumidores a exigem. Neste ambiente, os esforços para atingir a qualidade tomam várias formas: nova tecnologia, novas técnicas motivacionais, novas missões e novas estruturas. A demanda da qualidade pelo cliente requer a transformação das funções tradicionais, organizacionais e atividades de apoio administrativo em grupos direcionados aos clientes através de conceitos, instrumentos e técnicas de qualidade - notadamente incluindo a gestão de custos. Como um processo que contribui para a criação ou entrega de um produto ou serviço, a gestão de custos tornou-se parte importante dos esforços das empresas para alcançar a qualidade. É ligada pela sua própria natureza, à busca da qualidade. A gestão de custos efetiva deverá ser orientada ao cliente como em qualquer outro processamento de negócios, seja o cliente interno ou externo. Quando a gestão de custos se orienta ao cliente, torna-se um dos instrumentos que podem representar a diferença entre o sucesso e o fracasso da estratégia de uma companhia. Para isso são utilizados instrumentos, técnicas e métodos básicos que, em conjunto, constituem gestão de custos: Custos baseados na atividade e gestão baseada na atividade, Aperfeiçoamento contínuo, Custo-alvo, Justificativas do investimento e utilização do ativo e Análise do resultado através da relação custo/volume/lucro.

Palavras-chave:

Área temática: Modelos de Mensuração e gestão de custos em empresas de alta tecnologia. Casos aplicados

GESTÃO DE CUSTOS

Edmar Vidigal Paiva – Bacharel em Ciências Contábeis

Frederico da Fonseca – Bacharel em Ciências Contábeis

Paulo Rodrigo Corgozinho – Bacharel em Ciências Contábeis

Ricardo Medrado Ferreira – Bacharel em Ciências Contábeis

E mail: ccontab@pucminas.br

Resumo:

A qualidade tornou-se uma preocupação das empresa, porque a competição requer qualidade e os consumidores a exigem. Neste ambiente, os esforços para atingir a qualidade tomam várias formas: nova tecnologia, novas técnicas motivacionais, novas missões e novas estruturas.

A demanda da qualidade pelo cliente requer a transformação das funções tradicionais, organizacionais e atividades de apoio administrativo em grupos direcionados aos clientes através de conceitos, instrumentos e técnicas de qualidade - notadamente incluindo a gestão de custos. Como um processo que contribui para a criação ou entrega de um produto ou serviço, a gestão de custos tornou-se parte importante dos esforços das empresas para alcançar a qualidade. É ligada pela sua própria natureza, à busca da qualidade.

A gestão de custos efetiva deverá ser orientada ao cliente como em qualquer outro processamento de negócios, seja o cliente interno ou externo. Quando a gestão de custos se orienta ao cliente, torna-se um dos instrumentos que podem representar a diferença entre o sucesso e o fracasso da estratégia de uma companhia.

Para isso são utilizados instrumentos, técnicas e métodos básicos que, em conjunto, constituem gestão de custos: Custos baseados na atividade e gestão baseada na atividade, Aperfeiçoamento contínuo, Custo-alvo, Justificativas do investimento e utilização do ativo e Análise do resultado através da relação custo/volume/lucro.

ÁREA TEMÁTICA: MODELOS DE MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NA INDÚSTRIA. CASOS APLICADOS

GESTÃO DE CUSTOS

I. INTRODUÇÃO

O alvo de toda empresa é produzir valor para seus clientes de maneira lucrativa. Para o cliente, valor é uma combinação de três fatores interligados: custo, qualidade e tempo.

A moderna gestão de custos está ainda na sua fase infantil, embora suas raízes estejam na contabilidade de custos e na contabilidade gerencial. A gestão de custos abrange o conhecimento de ambas, muito embora as finalidades e métodos de gestão de custos discordem bastante daqueles empregados pela contabilidade de custos e contabilidade gerencial.

O propósito primordial da contabilidade de custos tem-se concentrado historicamente no cálculo do valor dos estoques a ser apresentado nos balanços e nas demonstrações do resultado. Em outras palavras, a meta da contabilidade e de custos está nos relatórios financeiros para uso externo. Em contrapartida, a principal preocupação da gestão de custos está na tomada de decisões internas.

Embora o gerenciamento contábil tenha sempre pretendido fornecer dados para uso interno da Administração, sua ênfase e métodos têm sido atacados intensamente desde os anos 80, principalmente com base no fato de que os sistemas tradicionais da contabilidade gerencial não fornecem informações relevantes e de imediato para a tomada de uma decisão gerencial. Frequentemente, os sistemas tradicionais de custos fornecem custos inexatos e ilusórios dos produtos. Em consequência, esses custos inexatos levam a decisões errôneas sobre as linhas do produto. Os sistemas tradicionais de custos também causam o comportamento inadequado por parte não só dos empregados individualmente, como também dos departamentos funcionais. Exemplos de tal comportamento inadequado são a apresentação de inventários excedentes a fim de “absorver” despesas indiretas e compra de matéria-prima de baixo teor, que resulta em produtos de má qualidade, por outro lado, a gestão de custos através de custos baseados na atividade (ABC) fornece custos confiáveis dos produtos. A gestão de custos ajuda a empresa a melhorar seus produtos e processos pela redução de desperdício e pela eliminação do comportamento inadequado.

Embora a gestão de custos moderna exija um conhecimento da contabilidade de custos e da contabilidade gerencial, também relaciona-se com todas as facetas do negócio, especialmente produção, desenvolvimento do produto e **marketing**.

II- DESENVOLVIMENTO

1. *Definição de gestão de custos*

Se tentarmos definir gestão de custos diretamente (ao invés de dizer que gestão de custos não é contabilidade de custos nem contabilidade gerencial), podemos dizer que a gestão de custos é um conjunto de técnicas e métodos para planejamento, avaliação e aperfeiçoamento dos produtos de uma empresa. Sua finalidade principal é fornecer as informações que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam.

Damos abaixo os instrumentos, técnicas e métodos básicos que, em conjunto, constituem gestão de custos:

- Custos baseados na atividade e gestão baseada na atividade
- Análise do resultado através da relação custo/volume/lucro
- Custo-alvo
- Justificativas do investimento e utilização do ativo
- Custo ABC
- Total Quality Management
- Aperfeiçoamento contínuo

2. *Custos baseados na atividade e gestão baseada na atividade*

Apesar da concordância geral sobre os elementos de gestão de custos, tem havido discordâncias acaloradas sobre os objetivos, aplicações e importâncias relativa de diferentes aspectos da gestão de custos, especialmente com referência ao custo baseado na atividade.

As origens do custo baseado na atividade estão no reconhecimento de que os sistemas tradicionais de custos freqüentemente distorcem o custo final do produto. O custo do produto foi o foco inicial do custo baseado na atividade e continua sendo de importância vital para toda a empresa.

Apesar disso, alguns acadêmicos e profissionais atualmente preferem outros termos (gestão por atividades, análise da atividade ou contabilidade da atividade) para tornar claro que o custo do produto é apenas parte de um todo. A simples realocação dos mesmos custos de modo algum aumenta a eficiência ou melhora o valor. Deve-se, portanto, enfatizar a melhoria dos processos para a eliminação de desperdício e, assim, apresentar produtos ou serviços de melhor qualidade e menor preço. Tudo isso pode ser obtido através da devida análise e gestão das atividades.

A frustração com o sistema de custos tradicionais advém principalmente do fato de que variações entre os custos reais e os custos *standard* ou padronizados representam informações obsoletas ou por demais agrupadas para serem de qualquer utilidade. Por outro lado, as atividades podem ser monitoradas direta e continuamente. A gestão de custos dá mais ênfase à gestão por atividades do que à gestão de custos, pela simples

razão de que as atividades - ao contrário dos custos - podem ser gerenciadas. No máximo, os custos são medidas indiretas de eficiência ou eficácia - em outras palavras, o custo é um fato histórico que não pode ser alterado. Algo pode ser feito aqui e agora, não obstante, para mudar a maneira como uma atividade é executada, porque uma atividade é simplesmente trabalho ou um conjunto de tarefas que pessoas ou máquinas executam.

Os custos permanecem vitalmente importantes na tomada de decisões estratégicas sobre as linhas de produto e na análise de cadeia de valores para o cliente. Finalmente, os custos são melhor administrados pela gestão de atividades que absorvem recursos (isto é, custos), o que vem a ser a tônica deste trabalho e a chave para o sucesso na moderna gestão de custos.

3. *Análise do resultado através da relação custo/volume/lucro*

O objetivo da análise da relação “custo/volume/lucro” consiste na promoção das condições que permitem à empresa auferir o melhor resultado possível dos esforços e dos meios econômicos empregados em sua atividade, utilizando-se como instrumento básico para o planejamento de seus negócios. A estratégia e a política operacional são informadas e orientadas segundo o comportamento do lucro em face das variações dos custos em função do volume, para diferentes níveis de produção e venda, tendo em vista, igualmente, as limitações financeiras pertinentes a cada hipótese. Nisso consiste, afinal toda a base do controle orçamentário e de infra-estrutura do planejamento operativo da empresa.

Especificam-se, habitualmente, os seguintes objetivos da análise:

- previsão do lucro e da receita monetária de venda;
- planejamento para otimização do lucro;
- planejamento da expansão;
- planejamento do processo administrativo;
- política de preços;
- elaboração de orçamentos.

A previsão do lucro constitui a meta básica da atividade empresarial. Sua dimensão, prefixada em função de determinado volume de venda para certo custo, é a constante de todo o sistema orçamentário, influenciando as atitudes administrativas acerca das dotações e do controle dos custos que fluem da execução do orçamento e de suas modificações oportunamente introduzidas.

Diante de diferentes programas alternativos, a escolha deve recair sobre aquele que promete o melhor resultado para as possibilidades da empresa. A evidência antecipada do lucro de diferentes níveis de volume é indispensável à escolha da combinação ótima, em termos de receita, custos e riscos.

O planejamento da expansão visa ao aumento do lucro no futuro, a curto e a longo prazo. O que produzir, quanto produzir e quando produzir são deduções que se tiram da análise da relação “custo/volume/lucro”, preparatória para qualquer programa de desenvolvimento da indústria.

No planejamento do processo administrativo, que se desenvolve dentro de programas de expansão, é de suma importância o critério seletivo das decisões sobre substituição de equipamento, estratégia e política da venda, métodos de distribuição, manufatura etc., cujas alternativas são influenciadas segundo respectivos efeitos no comportamento do lucro.

O preço de venda é contingente ao jogo do mercado, ao custo do produto vendável e à margem de lucro que a empresa entenda necessária à remuneração de seu esforço. Sem embargo das influências externas, a fixação do preço há que proporcionar, em certo período de tempo e para determinado volume de vendas, o montante de lucro que satisfaça aos interesses em jogo. Dentro de um sistema orçamentário controlado pela análise da relação, estabelecem-se dados e premissas capazes de orientar a empresa em sua política de preços em cada conjuntura de mercado.

A elaboração do orçamento ajusta-se ao volume de produção fixado e aos custos conseqüentes. A análise da relação pressupõe o conhecimento das estimativas constantes do orçamento; contudo, é através dessa mesma análise que se apreciam suas conclusões. A evidência dos desvios orçamentários diante das premissas do lucro (receita de venda, menos custo do produto vendido) possibilita as necessárias correções, seja por meio do reajuste do volume seja pela redução dos custos envolvidos. No orçamento flexível para a determinação dos quocientes do CIF, que incidem no custo de produção, a escolha da capacidade utilizável resulta da análise da relação “custo/volume/lucro”.

4. Custo-alvo

O custo-alvo é o custo máximo de manufatura de um determinado produto - um custo que permitirá o retorno esperado dentro de um certo nicho do mercado e, também, que o produto ganhe uma certa porção do mercado esperado dentro do nicho apropriado e subtraindo desse preço a esperada margem de vendas.

O custo-alvo não é uma ferramenta para o controle do custo no dia-a-dia. Em vez disso, é uma ferramenta de planejamento de custos que focaliza o controle das especificações do desenho e as técnicas de produção, contribuindo, assim, para a meta de entregar um produto competitivo ao mercado.

O custo-alvo foi aplicado primeiramente em certas indústrias com produtos de vida curta. Nas indústrias de eletrônica e de automotora, por exemplo, uma grande parte do trabalho de desenho (*design*) do produto é para atender as contínuas mudanças de condições de mercado. Estabelecendo-se um custo-alvo durante o desenho de um produto, é possível que os novos computadores ou os novos carros tenham custos competitivos no primeiro ano em que são fabricados. O uso do custo-alvo significa que um fabricante não tem que confiar numa curva tradicional de experiência para reduzir o custo do produto a nível competitivo durante os primeiros dois ou três anos do ciclo de vida produto.

Para conseguir chegar ao custo-alvo, é necessário identificar quatro itens:

1º - *Exigências do cliente*: a compreensão das necessidades do mercado e os níveis de desempenho dos produtos dos concorrentes.

2º - *Estrutura de custos futuros*: tornar o desenvolvimento do custo-alvo um aspecto contínuo do processo do desenho do produto.

3º - *Desenho do produto*: levar em consideração os vários geradores de custos durante o desenho do produto.

4º - *Aperfeiçoamento contínuo*: encorajar o aperfeiçoamento contínuo dos geradores de custos durante todos os estágios do ciclo de vida e distribuição, produção e distribuição do produto.

5. Justificativas do investimento e utilização do ativo

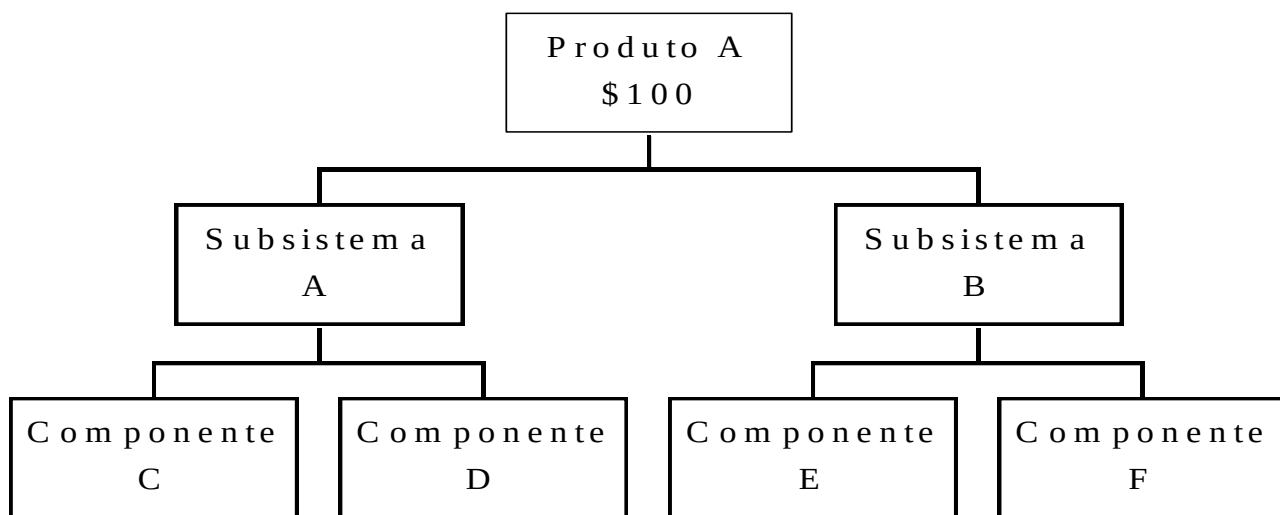
Outro benefício do custo-alvo é como ele apoia o movimento em direção ao ambiente JIT (lean manufacturing - “produção sem gorduras”). A chave do JIT é a eliminação contínua de desperdício. O custo-alvo fornece uma estrutura para justificar mudanças no ambiente de produção. Dá meios para identificar benefícios que poderiam resultar da aplicação abrangente do JIT e das técnicas de fabricação orientadas ao que é essencial - benefícios que são usualmente difíceis de medir com os sistemas tradicionais de custeio contábil.

Por exemplo, aperfeiçoamentos que encurtam o tempo, melhoram a qualidade ou reduzem custos de suporte têm um impacto maior nas despesas indiretas de fabricação que na mão de obra direta. Os sistemas de custo contábil tradicionais geralmente refletem apenas mudanças na composição de despesas indiretas (overhead) numa base anual, usando alguma avaliação relativa do custo de apoio por departamento. Ao contrário, os modelos de custo alvo fornecem a capacidade (what-if capability) para analisar o impacto de mudanças em todos os geradores de custos, para que uma empresa possa basear suas justificativas e alocações de investimentos e recursos com uma visão mais ampla dos benefícios potenciais.

Uma empresa pode usar modelos de custos para atualizar seus custos periodicamente, a fim de alcançar metas baseadas no mercado. O custo-alvo pode fornecer um meio de estabelecer metas de desempenho para que estas possam ficar acima da concorrência, ao passo que os sistemas de medidas de desempenho tradicionais comparam os resultados do ano com os resultados históricos.

Um estudo de caso - Custo Alvo

A indústria automobilística representa um caso a ser estudado com relação às complexidades de fabricação com as quais o custo - alvo deve lidar. A indústria automobilística tem usado o custo -alvo em vários graus desde o princípio dos anos 80. A estratégia tem sido esboçar o custo-alvo de um veículo usando estudos de mercado que estabelecem vários preços e sensibilidade de preço dentro de um determinado nicho do mercado. Subtraindo-se a margem desejada, o custo - alvo resultante é comparado ao custo atual de um veículo semelhante. A diferença percentual resultante é então aplicada ao custo atual dos vários subsistemas e componentes, a fim de estabelecer custos-alvo para cada novo subsistema e componente.



A ilustração abaixo fornece um exemplo hipotético do custo-alvo para um veículo. A ilustração descreve a diferença entre um custo-alvo fixado como um porcentagem estabelecida abaixo do custo atual e dos custos - alvo baseados na concorrência. A diferença entre o custo atual do veículo, \$ 10.000, e o custo alvo para o novo veículo, \$ 9.000, é de 10%. A fim de desenvolver custos-alvo simples para cada subsistema principal, os custos atuais de componentes foram reduzidos nos 10% correspondentes à meta total de redução de custo para chegar à coluna 02, custo-alvo - 10%, no meio da ilustração. A coluna meta competitiva (coluna 03), do lado direito da ilustração, indica que a meta real deveria ter sido baseada em estudos competitivos e necessidades do mercado relativas a custo, qualidade e desempenho.

	Veículo 1990	Meta 1994
Preço	\$ 10.000	\$ 11.000
Margem	0	\$ 2.000
Custo	\$ 10.000	\$ 9.000

	(1) Custo atual	(2) Custo-alvo 10%	(3) Meta Competitiva
	\$	\$	\$
Transmissão	1.000	900	859
Motor	900	810	750
Chapa de metal	750	675	500
Acabamento interior	1.675	1.500	1.400
Parte elétrica	1.335	1.200	1.150
Outros	4.340	3.915	4.350
	<u>10.000</u>	<u>9.000</u>	<u>9.000</u>

Dificuldades com Produtos Complexos

Este estudo confirma as dificuldades de estabelecer custo alvo para produtos complexos. Em muitos casos, o tempo e esforço envolvidos no desenvolvimento de custos projetados precisos para todos os tipos de subsistemas do veículo é proibitivo. Os fabricantes de automóvel e seus fornecedores de componentes-chave têm que colher dados continuamente para estabelecer os custos-alvo impróprios (como no caso de alvos percentuais genéricos, isto é, iguais para todos os itens), os fornecedores de subsistemas e componentes, assim como os engenheiros encarregados do desenvolvimento do produto, não os aceitarão e não se empenharão em alcançá-los.

6. Custo ABC

Os custos do sistema de custeio convencional causa os seguintes impactos:

- Imprecisão no custos dos produtos;
- Sinalização incorretas aos administradores; e
- Distorção dos esforços voltados a redução de custos

O sistema de custeio por atividade é uma técnica de alocação de custos que permite identificar as atividades e os processos existentes dentro de uma organização, identificar os custos envolvidos nestes processos e atividades e atribuir o custo das atividades aos produtos através dos geradores de custos.

Porque o ABC é importante?

INFORMAÇÃO	IMPACTO
• Garante maior precisão na identificação do custo dos produtos • Identifica oportunidades de possíveis reduções de custos • Detecta informações não disponíveis anteriormente e “Custos Invisíveis”	• Identificação da margem de rentabilidade. • Enfoque estratégico • Aprimoramento Contínuo. • Melhoria dos processos e produtos. • Orientação do processo decisório estratégico. • Aprimoramento do desempenho

Gestão dos processos

- ABC identifica os processos e atividades, tornando-os visíveis;
- ABC classifica hierarquicamente as atividades, permitindo identificar aquelas que consomem mais recursos (custos mais elevados);
- A identificação do custo da atividade possibilita gerir sua eficiência.

7. Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) é um conjunto de atividades cujo propósito é a melhoria contínua do processo e cujo objetivo é a total satisfação do cliente. Os conceitos centrais de TQM são:

- Compreensão, aceitação e preenchimento das necessidades do cliente.
- Padronização
- Emprego eficiente de materiais
- Papel crítico desempenhado pela gerência na obtenção da qualidade
- Controle das especificações
- Redução do índice de efeitos
- Controle do processo estatístico
- Emprego efetivo dos recursos humanos

TQM é propulsionado por um conjunto de “boas práticas”- atividades de padrão mundial e processos talhados para a organização, seus clientes e seus sócios. TQM, conforme têm provado as últimas décadas, é o meio de criar uma cultura de qualidade (ao contrário de fazer da qualidade parte da cultura).

Henry Ford praticava os princípios de TQM nos primórdios do século. Acreditava na padronização, no uso eficiente de materiais e no papel crítico da gestão, como mencionando anteriormente, entre os conceitos intrínsecos do TQM.

Pouco depois, o estatístico Walter Shewhart conduziu a primeira pesquisa sistemática da qualidade. Seus quadros de controle de qualidade mediam e aperfeiçoavam a consistência da produção no recinto da fábrica, o que ajudava os fabricantes a reduzir a variabilidade de unidades produzidas. O resultado obtido era uma maior porcentagem de produção condizente com as especificações e padrões do produto. A essência do TQM é exatamente alcançar as especificações projetadas e reduzir a taxa de erros.

Os métodos de Shewhart para CPE (Controle de processo estatístico) desempenharam um papel importante no enfoque à qualidade por parte de W. Edward Deming, primeiramente, aplicou estes métodos em seu trabalho para o censo americano e mais tarde, como parte do esforço de guerra na segunda guerra mundial. Após a guerra, entretanto, a demanda reprimida do consumidor levava as empresas (pelo menos até certo ponto) a sacrificar a qualidade, a fim de produzir unidades suficientes para atender a grande demanda. Isso levou Deming e Shewhart ao esquecimento. Deming conclui que, até que o CPE tivesse um papel importante na agenda da administração e esta se concentrasse em melhorar os processos de fabricação ao invés de pressionar os empregados, a busca da qualidade seria pouco mais que um elemento cosmético.

Conceitos

Os conceitos de satisfação do cliente, padronização, uso eficiente de materiais, papel crítico da administração, controle de especificações do projeto, redução da taxa de imperfeição nos produtos, CPE e uso efetivo de recursos humanos são procedimentos normais de operação das empresas TQM. Eles abrangem uma visão horizontal dos processos de uma organização - a importância do elo criado através de espaço comum tanto dentro quanto fora da organização. Esses conceitos foram incorporados ao TQM e redefiniram os negócios.

TQM é um processo de integração, uma vez que envolve empregados de todos os níveis da organização e interliga suas atividades. TQM focaliza metas transversais em todas as direções, técnicas fundamentais de gerenciamento e aperfeiçoamento em toda a organização. Esta integração representa a chance de uma companhia TQM e, no entanto, não se limita à própria organização. Uma empresa pode criar uma comunhão de propósitos através do esforço comum com fornecedores e clientes por meio de TQM.

Da entrada à saída da produção, a preocupação comum numa empresa TQM é a qualidade. A empresa TQM assegura a qualidade dos materiais apresentados pelos fornecedores, bem como a eficiência de seus distribuidores: são sócios envolvidos na construção da qualidade tanto quanto os próprios empregados da empresa. A empresa TQM entrega os produtos em tempo, de conformidade com as especificações do cliente e a um preço razoável, 100% das vezes. Mais importante ainda, a empresa TQM fabrica produtos de alta qualidade, ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade e diminui os custos; não há necessidade de “acomodações” ou “compensações” entre qualidade e serviço, tempo e custo.

Todas essas características definem TQM como uma filosofia - uma maneira diferente de dirigir um negócio, da Presidência até a plataforma de embarque. É mais do que um estilo de gestão, porque é usado por todos os níveis da organização e

porque influencia todas as operações. Obviamente, TQM não acontece da noite para o dia. Seus maiores praticantes nos EUA são: Xerox, Motorola e Procter & Glamble, por exemplo - já devotaram mais de uma década ao TQM e, no entanto, todos confessam que ainda não o alcançaram. Entretanto, estas empresas identificam os elementos importantes à implementação do TQM, que são:

- Fornecer liderança e conhecimento adequado do que tem de ser feito.
- Identificar as expectativas do cliente.
- Compreender os processos da organização e identificar as oportunidades para implementação das técnicas de integração.
- Simplificar e eliminar atividades dispensáveis.
- Instituir medidas de performance apropriadas.
- Calcular o custo da qualidade.
- Criar uma mudança de paradigma.

As forças do TQM são liderança, conhecimento profundo, pesquisa, delegação de poderes e avaliação de desempenho. Essas forças podem mudar ou evoluir durante o TQM, de modo que rever seu status e importância e parte do esforço para entender os processos atuais. Redefini-las é parte da tarefa de identificação dos pontos de integração.

8. *Aperfeiçoamento contínuo*

Aperfeiçoamento Contínuo (é a mentalidade gerencial que o promove) deve ser o ponto central da estratégia de qualquer organização que procure uma posição de liderança. Aperfeiçoamento contínuo significa, paradoxalmente, tornar o que já é bom melhor ainda. Significa mostrar se uma atividade está sendo executada de modo apropriado e se um produto ou serviço é aceitável (isto é, aos olhos do espectador, ou seja, do cliente).

A mentalidade de aperfeiçoamento contínuo é o resultado da mudança e a prova de que a organização está devotada à qualidade. Para que se obtenha este aperfeiçoamento contínuo é preciso, constantemente, questionar:

- O produto é eficiente?
- O método de produção é eficiente?
- O processo é eficiente em todas as suas atividades, da pré-produção até a pós-produção?

O aperfeiçoamento contínuo abre caminhos para que processos e produtos sejam corretos. É a diferença entre a reação aos problemas e a promoção da qualidade prevendo e evitando problemas.

III - CONCLUSÃO

As mudanças ocorridas na economia mundial nos últimos anos, pressionou as companhias, industriais ou não a se adequarem no que diz respeito a sua rotina administrativa-operacional, objetivando manter-se no mercado de forma competitiva. Este fenômeno, a globalização da economia, exacerbou a concorrência entre companhias, que cada vez mais percebe a necessidade de se elaborar planos e

estratégias, visando gerar resultados satisfatórios, sem perder a qualidade do seu produto.

Outro fator importante verificado nos últimos tempos, foi a mudança do perfil consumidor provocado dentre outros pela maior opção de escolha (com a abertura de mercado), principalmente nos países em desenvolvimento e também pela crise econômica que assola o planeta. Estes fatos influenciam as atividades industriais de maneira geral, por serem a ponta de todo o processo (indústria de bens de consumo).

Diante deste quadro, observa-se que o ganho especulativo no mercado financeiro inexistente, e que com a concorrência acirrada dos preços finais dos produtos também devem seguir práticas adotadas pelo mercado em que atua.

Uma das alternativas utilizadas e procuradas pelas indústrias diz respeito a **gestão de custos**, ou seja, mantém-se as condições finais de venda de seus produtos e procura-se obter “ganhos”, mantendo uma estrutura enxuta e adequada de seus custos. As ferramentas utilizadas pelas indústrias para gerir seus custos, visam não só sua redução, mas também sua real mensuração, visando colocar seus produtos no mercado de forma competitiva e tendo um diferencial em relação à seus concorrentes.

Em especial atenção, nossos agradecimentos a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pela elaboração do caso prático acadêmico mencionado no desenvolvimento do presente trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - CAMPIGLIA, Américo Oswaldo , CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto P. Controles de Gestão: Controladoria Financeira das Empresas. São Paulo: Atlas, 1974. 463 p.
- 2 - MARX, Charles A. , BRINKER Barry J. .Manual de Gestão de Custos. Tradução de Lagrange Uriarte do Nascimento. Arthur Andersen & CO., S.C . Nova Iorque. 1981. 120 p.