

# OS MISTERIOSOS CUSTOS INVISÍVEIS

**José Mário Chaves**

## **Resumo:**

*Em um ambiente de competitividade acirrada, motivada pela concorrência dentro de uma economia globalizada, torna-se importante cada vez mais a gestão dos custos no processo de tomada de decisão dentro das organizações. Porém existem situações que fogem à costumeira condição de decisões rotineiras sendo por isso mesmo muito comum e freqüente as situações em que custos de certa natureza não estarem devidamente identificados e mensurados quanto à sua grandeza e valorização.*

*Quando os elementos de custo não são facilmente identificados, o que se constitui na carência de informação, que é o insumo básico para tomada de decisões - a gestão ocorre em uma situação de risco e incerteza. No sentido mais básico, risco pode ser definido como possibilidade de perda. Conforme os estatísticos, a diferença entre risco e incerteza relaciona-se ao conhecimento das probabilidades ou chances de ocorrerem certos resultados. E assim cresce de importância a apuração e a real mensuração de alguns custos cuja natureza e classificação não são tão fáceis de identificar. Denominamos os mesmos de custos invisíveis. E essa falta de avaliação correta pode vir a trazer complicações de grande vulto para a instituição. No presente trabalho fazemos uma alerta para os mais comuns abrindo um caminho para o maior cuidado com eles.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos no Processo Decisório das Organizações*

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo dos custos foi sempre uma constante na vida do homem, desde que começou a existir a concorrência.

Acompanhando a evolução da produção de bens e serviços, os métodos e formas de apuração de custos, também ficaram sofisticados e ao mesmo tempo mais eficientes no que diz respeito ao registro, classificação e mensuração dos custos no âmbito interno e ambiente externo da empresa.

Desnecessário repetir a influência das inovações tecnológicas e do desenvolvimento das telecomunicações, trazendo mudanças nos hábitos, maneira de atendimento de suas necessidades, no estilo de vida, conscientização de escolha, exigências de opções e de produtos discricionários, formas de diversão e de lazer, do ciclo de vida e obsolescência dos produtos decorrentes do processo de globalização .

No mundo competitivo de hoje, onde os blocos regionais como o Mercosul, o CEE, o Pacto Andino a ALALCA ou o NAFTA, as empresas começaram um novo ciclo na busca pela eficiência e eficácia.

Tendo que agir localmente, mas pensando em termos globais, onde o concorrente pode estar na mesma rua, mesmo vindo de uma sede de um país distante, e a preocupação com a busca do preço competitivo estabelecido pelo mercado, a empresa viu-se cada vez mais empenhada na diminuição dos seus custos .

O aprofundamento na busca pela maior produtividade e dos melhores índices de qualidade, veio resultar em uma nova postura acompanhando a tendência cada vez mais marcante de uma extensa divisão do trabalho, preconizada desde Adam Smith em 1776 e acompanhada por Taylor, Fayol e Elton Mayo em suas abordagens.

Com o melhor entendimento do consumidor de suas necessidades e desejos, e a maior conscientização do mercado, verificou-se na empresa que a produtividade não pode ser medida apenas sob a ótica do produtor que sempre atuou preocupado apenas em obter o maior volume de produção com

o mínimo possível de utilização de recursos humanos e materiais . A partir da queda dos monopólios as empresas estão aprendendo, às vezes com sacrifício e demora demasiada, que a produtividade deve levar em conta o lado do consumidor.

Assim é que a modernização industrial chegou ao chão da fábrica e obrigou a adoção de novos métodos de gerenciamento da produção de gestão tecnológica, e da incorporação de novas tecnologias de produto e processo , acompanhados por um sistema de mensuração e apuração constante e contínuo.

Agora os grandes desafios estão na busca de uma racionalização de tarefas, de funções e de atividades. E a mudança mais significativa no âmbito empresarial, é a redescoberta e o reconhecimento unânime da importância vital da coleta de informação.

Um sistema de informação utiliza-se das comunicações de dados que se podem extrair no ambiente interno, bem como do que se possa coletar no ambiente externo ou seja no mercado.

Os sistemas de apuração de custos sejam os que empregam os métodos tradicionais ou os mais atuais como o ABC - Activity Based Costing, que - embora conhecido já há muitos anos - tem conseguido maior popularidade mais recentemente, ressaltam cada vez mais o papel da contabilidade não só no exercício do registro puro e simples dos atos e fatos administrativos, como também na comunicação de uma chamada linguagem de negócios, para a cada vez mais importante ação de tomada de decisão.

Porém um sistema rotineiro montado apenas para atender e satisfazer às exigências oficiais, ou aos requisitos de alguns aspectos da administração financeira de uma organização, não será de grande ajuda no processo de gestão de custos nem no objetivo primordial que é o de fornecer as bases para a tomada de decisão.

Uma decisão que pode acarretar inúmeras mudanças no aspecto geral da instituição, nos investimentos, no projeto de produtos, na precificação e na metodologia de transações comerciais .

Neste Artigo procuramos enfatizar custos que incorrem em determinadas áreas e circunstâncias diversas e, que por não serem identificados ou mal alocados ou ainda alocados de maneira arbitrária, podem trazer efeitos devastadores. Levam também a decisões errôneas e a uma má gestão.

## 2. O TERMO DE REFERÊNCIA NO MERCADO

A evolução da competitividade recebeu um grande aliado e um enorme apoio para a sua alavancagem, com a abertura das fronteiras, a queda do muro de Berlim, a deterioração do sistema comunista, e a evolução da economia capitalista que não dispensa o sistema de preços de forma livre no mercado transformando-o no melhor parâmetro para o melhor fiscalizador da produtividade.

A Administração como Ciência não passou incólume nos últimos duzentos anos em termos de transformação. Com a influência de outros setores como a Economia, a tecnologia e as comunicações descobriu entre conflitos e contenciosos que a chave para o sucesso da empresa é o aumento da produtividade.

Qualidade e Produtividade são considerados hoje conceitos amplos e que representam uma nova filosofia para a gestão empresarial, que procura conduzir todos as áreas da empresa a uma postura pró qualidade total, e produtividade de forma integral, através de um compromisso de dirigentes e empregados.

Tal postura exige um compromisso com o marketing, e com sua filosofia, a partir do momento em que se pensa em implantar uma empresa, quando se assegura produtos e serviços com desempenho, preço, disponibilidade, forma, “design” e desempenho adequados e totalmente orientados para as aspirações do mercado .

E o mercado ensina que a livre concorrência, nacional e internacional é a melhor receita para o aumento dos ganhos da produtividade. No momento em que em todos países busca atingir o Estado mínimo, chegando à conclusão que o Estado é importante como provedor de infra - estrutura econômica e social, mas é ineficiente como produtor de bens e serviços.

Por outro lado há um esforço mesmo nos países em desenvolvimento como o Brasil, para estabilização em termos de moeda e de combate ferrenho à inflação.

Os dois aspectos levam a uma conclusão: o mercado resolve muito melhor o conflito distributivo do que o Estado. E assim, essa revolução significa grandes oportunidades e também grandes desafios para as empresas. As oportunidades provêm das possibilidades de integração no mundo globalizado. Os desafios são advindos da adaptação ao preço do mercado e ainda dar lucro.

### 3. DADOS DE CUSTO PARA DECISÕES

A teoria da decisão tem por fim determinar o modo de tomar decisões na organização empresarial, de forma racional. Elas podem ser aplicadas a qualquer área física ou orgânica e dizem respeito a funções de planejamento, finanças, marketing, recursos humanos e custos.

Para Buffa (1975), “a função fundamental da administração é tomar decisões que determinam, para a organização, o curso de ação a curto e a longo prazos” .

Existem decisões em administração de empresas que ocorrem de vez em quando, e exigem um esforço maior concentrado de todos os setores e níveis da organização. São os casos da capacidade projetada de uma nova unidade industrial, o aumento do parque industrial, a localização ou realocação das operações de uma fábrica já existente e a retirada de um produto ou lançamento de um novo no mercado.

Mas a vida dos gerentes é moldada por decisões rotineiras, com operações no dia - a - dia, repetitivas onde um conjunto de regras torna possível a continuidade e a regularidade das operações.

Essas decisões levam em conta todos os fatores da organização, as funções gerenciais e atividades desenvolvidas em cada função. A forma de um gerente poder influenciar nos custos, dependerá largamente de cada atividade da gestão e onde eles são incorridos.

O comentário de Rao( 1997), alerta para o seguinte: “a alocação arbitrária de despesas gerais indiretas tem resultados que ultrapassam a má escolha de quais linhas de produtos reforçar e quais cancelar”.

É ainda o mesmo autor que adverte : “ os efeitos da má alocação de custos podem ser devastadores. Ela também funciona como poderoso incentivo para o desperdício de recursos”

Para Buffa (op cit), “quando o objetivo final dos dados de custo é fornecer a base para uma decisão, é preciso ter cuidado em evitar que os custos médios e a distribuição de despesas fixas não venham a encobrir o verdadeiro comportamento dos custos”.

#### 4. ONDE APARECEM OS CUSTOS INVISÍVEIS

A relação entre qualidade e preço desde a produção até a fase final de transação com um cliente, é muito importante. A qualidade dos produtos é afetada pela tolerância do projeto. Por isso cada atividade gerencial é primordial. A mais eficiente auditoria, muitas vezes não consegue detectar onde foram incorridos os custos, que insistem misteriosamente em alterar os efeitos das decisões tomadas. Apresentamos a seguir uma detalhada metodologia, para acompanhar estes custos.

##### 4.1 Na Escolha Da Localização

Toda empresa após decidir sua configuração de operações, seja no processo de implantação ou na criação de uma nova unidade industrial, passa a escolher a localização de cada operação. O projeto de uma rede de operações depende em seu sucesso de sua localização escolhida, porque alguns fatores que dela derivam, influem em decisões como layout disposição de equipamentos e ainda determinam parcialmente, custos de capital e de operação.

Segundo Monks,(1987), “decidir quanto ao local de instalação de uma empresa é tarefa difícil..”. Ao escolher uma localização inicial, ou realocização é necessário se ter em mente, que a decisão orientará os critérios no que se refere a marketing por periodo de longo prazo e isto poderá ser para 20, 30 e até 50 anos.

Podemos identificar custos extras e não previstos em diversas operações a saber:

- Razões de Decisão de local

- *alteração na demanda de bens e serviços, devidas a aumentos ou reduções no volume agregado de demanda.* Caso o local atual não comporta uma expansão, poderia haver a decisão de escolha de local maior em outra região. Necessário um estudo para evitar um local que tenha problemas com : o serviço que a operação é capaz de prestar a seus clientes, a receita potencial da operação, restrições de zoneamento, suprimento de água, disposição de resíduos, custos maiores de transporte, dificuldade de conseguir mão - de - obra especializada, impostos municipais, atitudes da comunidade e da imprensa quanto ao controle do ambiente, sindicatos fortes etc.

- *alterações na oferta de insumos para a operação.* Quando o seu insumo principal é a matéria prima e esta se esgota, a realocização em outro local de matéria-prima mais abundante ou de mais fácil recebimento ou aquisição, podem esconder custos maiores, no preço dos terrenos e ainda na infra estrutura de hospitais, escolas, habitações próximas, apoio de canais de varejo, e a necessidade de suprir a falta de uma ampla gama de serviços públicos.

- Influência dos Fornecedores

- *custo da mão - de - obra.* Os salários e remunerações com pessoal detentores de habilidade específica varia entre diferentes regiões do país, e ainda muito mais

significativamente quando são feitas as comparações internacionais. Dois fatores podem influenciar na decisão localizacional: a produtividade da mão - de - obra, que é variável em seus índices e, a taxa de câmbio entre as moedas dos países, quando a decisão envolve uma localização internacional.

- *custos da terra*. O custo da aquisição de um terreno torna-se algumas vezes um fator relevante na escolha de uma localização. Os custos de aquisição e de aluguel variam entre cidades e países. Alguns locais só devem ser escolhidos caso se tenha a certeza de que pode gerar um melhor nível de receita por ser naquele lugar.
- *custos de energia*. As decisões podem ser tomadas por critérios de escolha de local sem levar em conta a disponibilidade de energia, o que acarretará custos com instalação de geração, transmissão ou ainda quanto ao próprio preço mais alto da energia fornecida.
- *custos de transporte*. Afetados por custos de transporte dos insumos desde sua fonte até o local da sede de operação e os custos de transporte dos bens do local de produção até aos clientes. Na decisão deve se levar em conta o quanto o custo do transporte nos locais, é alto ou difícil.
- *outros fatores comunitários* : o custo alto dos impostos municipais, comparados com outros que oferecem incentivos, nível de assistência do governo local, assistência de planejamento do governo, disponibilidade de serviços de apoio, um histórico de relações trabalhistas complicado, absenteísmo da mão de obra e taxas de “ *turnover*”, atitudes locais em relação a investimentos estrangeiros, restrições de movimentação de capital e instabilidade política, podem trazer mais cedo do que se pensa necessidades de medidas corretivas de valor de custo muito alto.

## 4.2 No Processo Produtivo

A função produção na organização é o que representa a reunião, interligação e integração de recursos materiais e humanos envolvidos na produção de bens e serviços .

Se a função produção for eficaz na fabricação de bens e serviços, usar eficientemente seus recursos com produtos que satisfaçam a seus consumidores, sendo constantemente inovadora e consiga introduzir formas novas e melhoradas de apresentar qualidade, ela proporcionará uma vantagem competitiva à organização sobre os seus concorrentes.

Atualmente a função produção convive com a pressão dos custos, devido a situação competitiva no mercado. Quanto menor o custo de produzir, menor poderá ser o preço oferecido aos clientes.

Nos seus objetivos de desempenho a função produção exerce efeitos que afetam os custos para clientes internos e externos. Vejamos:

- operações demoradas, aumentam nível de estoque em processo, entre micro operações e em inventário de produtos acabados. Estes efeitos irão aumentar o custo global da operação.
- operação em baixa qualidade, desperdiçam tempo e material em esforço de retrabalho ocasionando para os clientes internos incômodos por serviços imperfeitos. Assim a baixa qualidade na função produção acarreta custos altos.
- operações sem flexibilização, não permitem fácil adaptação em situações de mudanças, as quais para serem realizadas exigem a interrupção da operação global. Acarretam desperdícios de tempo, de capacidade e traz consequente aumento dos custos.
- operações sem confiabilidade, trazem para os clientes internos surpresas desagradáveis, pois causam atrasos na entrega, interrupções e alterações nas micro operações. A implicação disso tudo nos informa sobre os aspectos do desempenho das operações e todas as empresas estão empenhadas em reduzir o custo das suas operações. A distração ou falta de vigilância nestes objetivos ajudam a aparecer custos não previstos e não desejados.

### 4.3 Na Programação e Controle da Produção

Conforme nos diz Zaccarelli (1977), “ a programação e controle da produção consiste essencialmente em um conjunto de funções interrelacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores da empresa.

Quando as funções de produção eram executadas em um regime empírico de artesanato o artesão era incumbido de realizar todas as atividades do principio ao fim, atendendo a um pedido expresso do empresário. Mas com o objetivo de reduzir custos de produção e permitir o crescimento da empresa, foram adotados sistemas de produção mais eficientes, com a especialização do trabalho e a departamentalização nas empresas modernas .

A informação é o insumo mais importante do planejamento da produção, que afetam as decisões da função produção. Algumas dessas informações têm importância fundamental que são as relacionadas com as previsões e os controles. Essas informações estão disseminadas nas atividades de:

- *carga de trabalho* : visa saber para quanto tempo se tem trabalho programado, para cada área e local. Sem esta informação correta não se pode decidir aumentar ou diminuir o esforço de produção, de vendas ou estabelecer prazos de entrega confiáveis.
- *previsão de despesas de fabricação*: estabelecer o que deve ser realizado e o quanto de recursos deva ser empregado.
- *especialização do trabalho* : para que se tenha trabalhos de mesma natureza agrupados evitando desperdícios.
- *imparcialidade nos controles* : não é conseguida se por acaso este sistema não ficar a cargo de um setor ou departamento cujo chefe não tem responsabilidade direta pela eficiência do trabalho.
- *planejamento geral* : refere-se ao planejamento que independe de uma ordem de produção isolada, mas sim preparar-se para determinar de como e a que custo será feito

cada produto. Suas informações levam a decisões de operações globais de produção.

- *planejamento específico* : resume os detalhes de como o produto será processado. Sem ele ou sem um de alta qualidade não se pode determinar o custo esperado do produto.
- *ferramentas* : assunto que depende de muito controle, sem o qual haverá muito capital investido desnecessariamente ou muita demora ocasionada pela falta das mesmas.
- *tempos padrões* : importantes para calcular o tempo previsto de cada operação. Sem esses padrões de tempo, não se consegue decidir qual o melhor método para produzir, não há condições de fornecer tempos para a programação e nem se consegue preparar dados para estimativas de custo.
- *estimativas do custo da produção*: objetiva fornecer os elementos para fundamentar decisões quanto a fazer ou comprar, plano de operações, alterações no projeto do

produto. O resultado das estimativas de custo proporciona a chance de estabelecer preços de venda confiáveis, e a base para o controle de custos.

- *plano de produção x previsão de vendas* : um dos maiores conflitos entre a função de produção e marketing é quanto à imprecisão da previsão de vendas. Devido a problemas por vezes incontornáveis a programação de produção baseada na previsão de vendas, transformada em plano de vendas, traz riscos de perda de recursos e aumento de custos. Se as vendas forem menores do que o esperado, temos baixa rotação de estoques ou, mesmo, produtos invendáveis em estoque. Se as vendas forem maiores do que o previsto terá se produzido menos que era possível vender e, conseqüentemente deixado de realizar lucro maior, ou ainda pressionados a produzir em regime de urgência com todos os riscos de aumento de custos por falta de programação.

#### 4.4. Nas Funções Gerenciais

O processo de gerência atende em geral as quatro funções chave: *planejamento*, que é o primeiro passo. Caso não seja desenvolvido com uma determinação para estabelecer uma meta ou objetivos mensuráveis, mas ao mesmo tempo factíveis e exequíveis, parte ou toda a meta não será atingida e os objetivos gerais ou específicos não serão alcançados. A revisão e alterações de planos implica em custos que não serão recuperados pois implicam tanto em desperdícios de materiais como de esforços e, de tempo.

Depois vem a função de *Organizar* que terá como atribuição designar responsabilidades e distribuir tarefas claramente e adequadamente às pessoas que executarão o plano. Caso esta definição não seja bem orientada haverá necessariamente prejuízos decorrentes, não só da confusão entre atividades e procedimentos, como da dificuldade em atendimento à chefia.

Em seguida teremos a função *Implantar* voltada para a verdadeira execução do plano. É a ação. Na implantação o gerente tem que se revestir de uma visão bem pragmática para evitar atropelar o que foi planejado, administrar bem o tempo onde pode haver atrasos em obras, em instalações e conclusão das montagens de equipamentos, máquinas e outros elementos de construção.

E então vem o *Controlar* onde o gerente deve avaliar todos os resultados da implantação e determinar se os objetivos foram alcançados dentro dos parâmetros preestabelecidos. Dentro dessa apreciação, o controle poderá também contribuir em aumento dos custos, a partir do momento que não seja aplicado no tempo correto, e verificado tantas vezes seja necessário com equipamentos, materiais de teste, levantamento de informação oportuna, exata com dados precisos. Se o controle tem característica de informação antecipada trará custos com uma ação corretiva não aplicada antes da ocorrência do problema.

È bom lembrar que os sistemas de controle não são gratuitos e nem são baratos dependendo da complexidade do projeto. Custos do controle que podem ainda ser excedidos incluem falhas dos sistemas de monitoração, falta de treinamento do pessoal do sistema, atrasos e falsificação nos relatórios.

#### **4.5 Nas Tarefas Gerais De Marketing**

Na tarefa de definir ou descrever em detalhes o mercado potencial, ou seja, no que em marketing é chamado de *delineamento*, a maior possibilidade de se incorrer em custos consideráveis caso nesta fase não se

consiga, definir bem quem é o nicho que reúne condições para adquirir o produto ou serviço que se pretende oferecer. Tudo o que se possa realizar em seguida, desde um processo de produção até os compostos de distribuição e promocional. No rol da identificação as fontes de erros podem estar na definição das características dos compradores em termos de *onde vivem, quando compram, quantas vezes e em que quantidades compram*.

A *motivação de compra* é uma tarefa de marketing, implicitamente ligada e se fundamenta na função anterior do *delineamento*. Sua missão é avaliar e descobrir os fatores diretos e indiretos que influenciam o comportamento de compra dos consumidores, ou seja constatar *por que compram*.

Ao procurar realizar o *ajustamento do produto*, ou seja, quando buscam desenhar um produto que possa igualar os produtos com as necessidades e desejos dos consumidores. A falha em igualar e satisfazer estes fatores resulta em desastres e em custos altos para a empresa.

Na sua quarta função o marketing, cuida da *distribuição física* e é quando a empresa propicia utilidade de poder o comprador ganhar tempo, vir a usufruir da facilidade de ter um lugar e um ambiente para conhecer o produto e um cenário estabelecido para a posse. Custos aparecem na logística da distribuição com erros na avaliação no tempo e dificuldades de transporte, na falha de armazenagem, no manejo de materiais, na transposição de mercadorias nos próprios veículos, embalagem de cargas, no processamento dos pedidos. O custo do manejo ainda depende do peso, danos por manejos múltiplos, fragilidade dos containeres, e erros de cálculo de vida útil de perecíveis. A condição de custo mínimo ainda pode ser aviltada pela escolha inadequada de canais de distribuição.

A função *comunicação* tem um papel fundamental no marketing já que, o produto pode ser excelente, mais necessita ser do conhecimento do mercado. Além da informação a *comunicação* ainda tem o propósito de persuadir o consumidor para convencer que o produto o satisfará. A escolha da melhor forma de comunicação é fundamental e custos serão desperdiçados caso esta forma seja inadequada, para o segmento escolhido.

Ao chegar a vez da *transação*, os que irão ter contato com os clientes poderão colocar por terra todo o investimento feito, com um mau atendimento, um fraco tratamento e uma desastrosa apresentação ou demonstração, em função da falta de conhecimento do produto, da falta de técnicas de vendas tudo por falta de treinamento adequado.

O sucesso de qualquer empreendimento depende da fidelização da clientela, da volta e da troca repetida. Para atender a condição de oferecer satisfação, o objetivo da empresa moderna, ela terá que assumir sua responsabilidade mesmo depois que o produto ou serviço tenha sido consumido. A falta de condições de apoio, assistência técnica, consertos, manutenção, troca podem vir a causar custos na imagem de marca e também em processos de conflitos jurídicos, perda de clientes e problemas institucionais pelas falhas e não preocupação com os elementos que fazem parte da *Pós - transação*. A retroalimentação ou o *feed - back* ficam prejudicados e a empresa perde a excelente oportunidade de melhorar seu desempenho, afugentando ainda a clientela.

#### 4.6. Nas Condições Controláveis E Incontroláveis

4.6.1 **Controláveis.** No ambiente de Marketing devem ser consideradas algumas condições, chamadas *variáveis* que podem ser controladas, ou que podem estar fora do controle gerencial. Naquelas em que podem exercer controle, os gerentes ainda assim, podem incorrer em alguns desastrosos custos. Vejamos a seguir:

a) Na ***Pesquisa de Marketing***, os custos podem vir dos erros na amostra, na má elaboração do questionário, na falta de treinamento de investigadores, sem falar em uma falha definição do problema e na apreciação da relação custo benefício, que poderá justificar a aplicação ou não da pesquisa.

b) No ***Produto***, é o que se pode considerar a principal e mais importante variável controlável, por ser o que a empresa utiliza como foco, para as suas atividades no mercado. Porém estudos mostram que 80 a 90% dos produtos fracassam. O motivo principal: não conseguiram igualar e prover satisfação plena aos consumidores. Fracassaram no seu desenvolvimento, ora por não acompanharem a tecnologia disponível ora por não atingir o consumidor através do seu apelo e das suas características intangíveis. E, os custos quando chega a esse ponto, são demasiadamente altos e os prejuízos incomensuráveis. Caso o produto não traga em seu “pacote” as utilidades que atinjam a necessidade núcleo do comprador, será repellido.

d) A ***Embalagem*** não é somente um recipiente ou invólucro que serve para proteger um produto. Ela envolve o desenho do produto e deve ser utilizada para prover informação sobre seu uso. Seu desenvolvimento é importante em virtude do seu papel informativo, pois ela diz aos clientes “o que está dentro” e aponta como usar o seu conteúdo. Esta função deve ser bem

conduzida pois uma deficiência na comunicação, trará falhas na satisfação que deva ser proporcionada.

Se uma embalagem não consegue atrair a atenção do produto, não há vendas, não há giro, e não se consegue distinção nem impulso promocional trazendo perdas de vendas e devoluções. E a constante mudança de “design” traz custos altos.

e) O *Canal de distribuição* é controlável porque o fabricante tem a faculdade de escolher a rota que o seu produto deve percorrer, até chegar ao consumidor final. As empresas atacadistas, varejistas e agentes caso não sejam bem escolhidos, trarão prejuízos consideráveis desde a imagem da empresa até ao esvaziamento das vendas.

f) A *Promoção* ou *Composto Promocional* reúne as atividades representadas pela propaganda, promoção de vendas, o “merchandising” e a relações públicas e a venda pessoal. O programa do composto promocional traz custos adicionais utilizando dispositivos para conseguir promover produtos ou empresas com imagem favorável. Os custos evoluem além do necessário, quando a comunicação tem ruídos, não há “recall” considerável, aplicada em veículos e planos de campanhas desvirtuados do seu objetivo mercadológico, falta de treinamento dos profissionais da área de vendas, roteiro de venda pessoal sem uma visão racional e lógica, falta de planejamento das promoções de vendas com gastos e despesas que não se pagam, a forma de exposição equivocada de produtos nos locais de ponto de venda, o exagero de pagamento de cachês para conseguir notícias e publicidade nos noticiários de veículos de massa .

g) A *Garantia* é dada pelo fabricante aos compradores para assegurar que o produto fará aquilo que esperam dele e que seja razoável. O problema é quando é dada uma garantia que não se consegue cumprir quanto ao tipo e duração, pois a condição de qualidade do produto se mostra insuficiente.

h) *Preços e Descontos* são “facas de dois gumes”. O preço deve ser equacionado com o valor e valia do produto. O apreçamento pelo piso ou preço mais baixo, por um período muito longo trazem custos substanciais que podem levar a empresa à falência. Também pode haver perdas de clientes caso os preços oscilem muito, pois os que comprarem em um período(ex. uma semana) e no período seguinte encontrarem outro preço mais baixo, poderão se considerar lesados ou enganados. Também não se pode discriminar compradores de um mesmo bem, ou serviço, oferecendo-lhes o mesmo item por preços diferentes. O desconto deve ser usado para se conseguir que o cliente preste alguma reciprocidade que seja de valor para quem o concedeu. Não havendo esta prestação de serviços, em termos de compras consideradas representativas,

grandes quantidades, pagamentos à vista e aquisição de produtos sazonais, a promoção em termos de desconto pode tornar-se uma estratégia suicida.

i) **Serviços** são atividades, benefícios, ou satisfações oferecidos à venda, ou proporcionados em conexão com as vendas de bens. Mas, devem obedecer a um controle de custos sistemático, para evitar incorrerem em despesas e gastos desnecessários ou contraproducentes, em relação aos ganhos de utilidade que possam trazer junto aos clientes. A entrega domiciliar gratuita de um bem de valor pequeno, pode não ser interessante após um certo limite de uma faixa geográfica em localidade distante. A instalação gratuita de aparelhos complexos, pode exigir mão de obra especializada e não disponível em número suficiente para atender com rapidez as solicitações. Artigos dados em trocas, extensão de crédito e empacotamento para presentes devem estar dentro dos limites controláveis entre uma relação preço do bem/quantidade adquirida/custos dos serviços.

4.6.2 **Incontroláveis** : São variáveis representadas por forças presentes no ambiente em que a empresa atua e, que contingencialmente terá que vir a interrelacionar-se e integrar-se . Normalmente elas estão fora do âmbito da empresa, mas tem a condição de limitar e influenciar nas decisões. Consideremos algumas variáveis incontroláveis e o que poderá acontecer em termos de aduzir custos nas atividades empresariais.

a) **Tecnologia** : As inovações tecnológicas causam um grande impacto e mudam conseqüentemente as relações de mercado. Um novo avanço na tecnologia pode dar uma nova direção na estratégia empresarial. A empresa não pode impedir que seu concorrente passe a dominar uma fatia de mercado, através de um avanço tecnológico que venha economizar mão de obra, ou conseguindo uma produção mais econômica. A empresa pode incorrer em custos absurdos por fazer uma escolha equivocada de tecnologia ou ainda não investindo na hora certa.

b) **Economia** : Tem um tremendo efeito nas decisões gerenciais das empresas. As mudanças na economia podem influenciar substancialmente as decisões de compra dos consumidores. Podem vir a atrapalhar os planos internos a distribuição de renda, taxas de juro, aumentos de impostos e da inflação. Até a recessão exige atenção dos executivos quanto a desastres no curso das decisões..

c) **Estrutura de distribuição** : Embora possam escolher seus canais de distribuição, e tentar induzir o desempenho dos canais, as empresas

fabricantes não controlam o comportamento real dos intermediários. Assim é que poderão amargar prejuízos e custos indevidos, pela forma errada de armazenamento, condições de estocagem, rotas de transportes que acarretam demoras, exposição de produtos nas prateleiras e até a cooperação ineficiente dos comerciantes em prover informação adequada quanto às reações dos clientes.

d) **O Ambiente** : A luta de agentes e grupos preocupados com a condição de vida do homem, vem trazendo às empresas um regime de inovações para evitar ficarem contra as evidências de produtos que agridem a natureza. Outro aspecto no ambiente é a própria indefinição climática nas estações do ano, que poderão exigir custos que não estavam programados. Tudo isto pode vir a trazer necessidades de operações que exigirão por certo despesas não previstas.

e) **Consumidores** : Qualquer empresa que pense que conhece bem as reações do seu público alvo, está fadada a ter fracassos retumbantes. O comportamento de cada indivíduo é afetado desde que nasce, passando pela formação, cultura e ambientes que frequenta. Os custos podem aparecer em formas de atendimento individualizado, mas também pelo erro na massificação.

f) **Responsabilidade Social** : À medida em que ganha mercado e se destaca na sociedade, a empresa cria expectativas quanto à sua forma de atuação. Influenciam esta disposição as influências sociais e éticas no desenvolvimento do composto de marketing da empresa. Uma falha em dar atenção e, seguir exemplarmente à responsabilidade social, que deve ser um dos objetivos ou missão da empresa, pode acarretar em custos extras para atender a penalidades da legislação, argumentação e lobismo junto ao governo e satisfação à comunidade.

## 5. CONCLUSÃO

Em Administração, os objetivos dos controles geralmente são mal interpretados. Na verdade, tudo isto é devido a uma certa duplicidade de significados da própria palavra controle. O termo é freqüentemente associado a restrições e punições. Mas o sentido mais amplo de controle, naturalmente mais difícil de ser entendido, é guiar e regular as atividades da empresa por meio de decisões e ações, com o propósito de atingir determinados objetivos.

A gerência em suas atividades e atuações de gestão acompanha o dia -a - dia da empresa, fazendo uma seleção consciente de um curso de ação, através de alternativas disponíveis, procurando atingir os objetivos desejados.

É na decisão programada que os gerentes tomam posições em situações rotineiras e repetitivas. As decisões não programadas são as que ocorrem de modo infreqüente solicitando uma resposta separada em cada situação..

Em alguns casos a gerência não consegue identificar alguns custos que aparecem nas diversas atuações e atividades da empresa.

Essa falta de identificação pode resultar no aparecimento de custos indesejados e não programados.

A preocupação com o acompanhamento e o controle sistemático, podem evitar surpresas desagradáveis e tomada de decisão errada.

A auditoria poderá não chegar a nenhuma conclusão, de onde possam surgir os custos invisíveis. Mas eles acontecem e podem trazer complicações de grande vulto para as empresas.

É necessário muito cuidado com eles.

## 6 . BIBLIOGRAFIA

Livros                    BUFFA, Elwood    Administração da Produção Rio de Janeiro, Técnicos e Científicos, 1975.

                              MONKS, Joseph G. Administração da Produção São Paulo, Mc Graw Hill, 1987.

                              NIGEL, Slack ... |et all| Administração da Produção São Paulo, Atlas, 1997

                              RAO, Srikumar S. Os Custos Invisíveis Podem Matar Você São Paulo, Revista Exame nº 6,apud Forbes, 1997.

São ZACCARELLI, Sergio B. *Programação e Controle da Produção*  
Paulo, Pioneira, 1967.