

## **GESTÃO DE CUSTO COM QUALIDADE E INOVAÇÃO**

Ana Letícia Ribeiro (Centro Universitário de Itajubá) analeticia31596@hotmail.com  
Rafaela Torres Carvalho (Centro Universitário de Itajubá) rafaelacarvt@gmail.com  
Rafael Rander Messala Coimbra (Centro Universitário de Itajubá) messala.coimbra@gmail.com  
Rodrigo Moallem (Centro Universitário de Itajubá) rodrigo\_moallem7@hotmail.com  
Paulo Henrique Paulista (Centro Universitário de Itajubá) paulohpaulista@gmail.com

### **Resumo**

Esta pesquisa aborda sobre a importância dos custos de produção com qualidade e inovação em empresas dando destaque a atual concorrência e priorizando uma boa gestão onde obtenha um diferencial competitivo. Algumas técnicas são necessárias para notar quais as causas que reduzem a lucratividade das empresas, pois muitas vezes os gestores não muito preparados, entendem que não há uma possibilidade de reduzir os custos sem perder a competitividade e também como consequência compreende que isso pode desempenhar uma ameaça ao crescimento. Porém, com um bom sistema de gestão de custo somado com a inovação e priorizando a qualidade, oferece dados necessários para realizar uma boa tomada de decisões, dando um diagnóstico confiável para impor metas, melhoria de processos, classificação de despesas, gestão de recursos e orçamento de custos entre outros. Não existem formulas milagrosas para reduzir desperdícios e obter um produto perfeito, mas é fundamental uma boa Gestão no que se refere aos custos e a qualidade dentro de uma empresa, pois, provavelmente, será este controle que definirá a sustentabilidade da mesma em um mundo altamente competitivo.

Palavras-Chaves: Engenharias, Produção, Gestão de custo, Gestão da Qualidade

## 1. Introdução

As empresas estão vivendo um episódio inovador globalizado e altamente criativo, na qual apresentam um grande aumento da competitividade e de consumidores mais exigentes. A aquisição de flexibilidade na produção, sem perdas de sofisticação e produtividade adepto a uma gestão de custos extremamente eficaz, são uns dos grandes desafios para a gestão empresarial, sendo um aspecto de extrema importância para o ramo industrial. Os elementos relacionados à permanência das empresas nos mercados competitivos estão vinculados a maneira de que as organizações planejam e monitoram seus negócios (VILANOVA e RIBEIRO, 2011).

Para ser competitivo nesse mundo globalizado, tornou-se fundamental que as organizações executem uma modificação significativa em seus paradigmas. As novas demandas são: especialização, inovação, rapidez, serviços de alta qualidade, melhoria e aplicação de novos conhecimentos. A precisão em se adequar aos crescentes atributos da atual situação global vem impondo as organizações e as pessoas a aprimorar e obter novos conhecimentos, e a oferecer significativas mudanças nos mecanismos de gestão e nas maneiras de trabalho. A procura por práticas empresariais eficazes e eficientes, especialmente em lugares turbulentos e concorridos, requer uma noção de técnica com uma certa flexibilidade e conectividade para liberar, sempre que preciso, o breve reparo nos processos de gerenciamento, planejamento e administrativos. Nesta abordagem, a engenharia de produção, independentemente de já vivenciar um crescente processo de ocupação de ambientes cada vez mais necessário nas formulações de inúmeras áreas de administração.

Tratando-se de gestão de custos na produção, cuja função consiste na eficiência da organização, principalmente em ambientes competitivos, baseando-se em aspectos como conhecer os melhores custos e saber gerenciá-los e identificá-los como seus causadores é uma condição para a sobrevivência da empresa. No que abrange o controle de custos, sua vital responsabilidade é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão. Em sua próxima etapa, os acontecimentos são observados possibilitando uma comparação com os valores anteriormente definidos projetando seus gastos em produções futuras.

Nesse caminho, as informações dos custos industriais limitam os decretos gerenciais de uma maneira em que possibilitam modificações nos planos de curto, médio e longo prazo da empresa, tendo seu caráter extremamente estratégico. Isso, reflete no comprometimento de altas somas de dinheiro, no bloqueio de recursos, nos obstáculos posteriores de mudança e no grande impacto sobre os custos de operação, sendo de real importância o acompanhamento de capacitados em determinadas categorias compondo a estrutura funcional da empresa tendo uma decisão capaz de resultar diante a qualquer ocorrência externa ou interna que possa interferir nos resultados da empresa (VILANOVA e RIBEIRO, 2011).

O âmbito competitivo na atualidade está exigindo das empresas a buscarem mudanças em seu modo de funcionar e gerenciar. A inteligência artificial age como uma progressão, a tecnologia exerce o papel de pessoas juntamente com o gerenciamento de custos, com tudo nada repõe o real motor que dá vida às organizações: Pessoas! É de grande importância ter nas demais funções das empresas, seja de chão de fábrica ou de liderança ter uma pessoa adequada, ou seja, capazes e motivadas para realizar suas tarefas com uma alta performance tanto sendo individual ou em equipe. Encargos diferentes necessitam de perfis característico, como também as demais gerações podem precisar de motivações diferentes. Assim sendo, certifica-se que para uma gestão de custos empresariais requer um bom controle e planejamento de todo o processo de produção com o propósito de atingir as metas estabelecidas.

## **1.1. Justificativa**

Os custos são a base de qualquer empresa. Em todas as empresas em geral são estipulados objetivos a serem cumpridas até chegarem em seus objetivos (MOURÃO, *et al*, 2011).

Segundo OSTRENGA (1993), o negócio de uma empresa consiste em converter insumos em produtos e resultados. Dentro da organização, os processos são interrelacionados e eles são constituídos por atividades. Sendo assim, dentro desta abordagem, o custo é causado e as suas causas podem ser gerenciadas. Relacionar os custos às suas causas é o grande desafio e quanto mais precisa for esta relação, melhor será o gerenciamento das decisões da empresa.

Com essa razão, os dados dos custos industriais balizam as sentenças gerenciais de uma maneira que possibilite as alternâncias nas propostas de curto, médio e longo prazo da empresa, tendo por si um caráter extremamente estratégico. Esse muitas vezes se retrata no envolvimento de paralisação de recursos, no grande choque de custo de operação e nas dificuldades decorrente de mudanças, sendo relevante a assistência de critérios de cada fato que elabora a estrutura funcional de uma empresa. E isso, possibilita uma tomada de decisão eficaz, diante qualquer problema externo ou interno onde interfira nos resultados da empresa.

Por fim, tendo em base as ideias expressadas por Martins (2003), conclui-se que a demanda do gerenciamento de custos na produção é algo de extrema importância e de total necessidade para um bom resultado não só apenas da empresa, mas também do cliente.

## 2. Fundamentação teórica

O setor empresarial vive uma espécie de seleção natural, onde sobrevivem apenas os mais competentes. A cada impressa busca a reduzir cada vez mais seus custos produtivos e ao mesmo tempo em uma relação inversamente proporcional busca ampliar ou ao menos manter a devida qualidade do produto feito por ela. Para uma empresa poder funcionar garantindo sua eficiência e eficácia, esta deve adotar um sistema de produção com vistas a realizar suas operações e produzir seus produtos ou serviços.

Para Moreira (2008), “sistema de produção” é o conjunto de atividades e operações envolvidas na produção de bens ou serviços. Neste, distinguem-se alguns elementos constituintes fundamentais, como os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

Os insumos são os recursos a serem transformados diretamente com os produtos, como as de matérias-primas, e mais os recursos que movem o sistema, como mão-de-obra, o capital, as máquinas e equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico dos processos, entre outros. O processo de conversão muda o formato das matérias-primas ou muda a composição e forma dos recursos. O sistema de controle é a designação genérica que se dá ao conjunto de atividades que visam assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida (MOREIRA, 2008)

O aumento da concorrência vem provocando profundas transformações nos sistemas produtivos das empresas. A tendência dessas modificações pode ser obtida procedendo-se a uma comparação entre o sistema produtivo de uma empresa moderna e o de uma empresa tradicional. A produção típica da empresa tradicional era composta por poucos artigos, feitos em grandes lotes, com alto volume de produção. Na empresa moderna, há grande flexibilidade na produção, isto é, cada vez mais é preciso fabricar produtos com muitos modelos, feitos com prazos mais curtos, com vidas úteis menores, devendo ser entregues em menos tempo ao cliente. Essas exigências fazem com que a produção seja efetuada em lotes pequenos, com alta qualidade (BORNIA, 2009).

### 2.1 Análise de Custo/Volume/Lucro

Para ajudar na tomada de decisões sobre os produtos, faz-se uso da Análise de Custo/Volume/Lucro. Esta ferramenta consiste em um conjunto de procedimentos que determinam a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos (BORNIA, 2009).

A análise de Custo/Volume/Lucro examina o comportamento das receitas e custos totais, os resultados das operações decorrentes de mudanças ocorridas nos níveis de saídas (vendas), preços de venda, custos variáveis por unidade ou custos fixos (HORNGREN et al, 1999, apud MORAES e WERNKE, 2006). Envolve os conceitos de margem de contribuição, razão de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

A margem de contribuição é o montante da receita subtraído dos custos variáveis. Representa a parcela do preço de venda que resta para a cobertura dos custos e despesas fixos e para a geração do lucro, por produto vendido (BORNIA, 2009).

$$\text{Margem de contribuição} = \text{preço} - \text{custos variáveis unitários}$$

Outro conceito importante, relacionado à margem de contribuição, diz respeito ao cálculo da razão de contribuição, que representa igualmente à parte de vendas que cobrirá os custos e despesas fixas e originará o lucro, porém em termos percentuais (FERREIRA, 2005).

Razão de contribuição = margem de contribuição unitária/preço O Ponto de Equilíbrio, segundo HILLMANN apud MARTINS (2000), “também denominado ponto de ruptura ou *Break-even-point*, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais”. O Ponto de equilíbrio tradicional tem por objetivo apurar um determinado número na escala produtiva de uma atividade, expresso em quantidade de produtos ou em equivalentes em dinheiro. O Ponto de Equilíbrio representa o ponto neutro de resultado, ou seja, abaixo dos valores ou de certa quantidade de produtos demandados, a empresa terá prejuízo; acima, lucro. Pode ser determinado em unidades físicas ( $Q_0$ , determinado pela equação 1) ou em unidades monetárias ( $R_0$ , determinado pelas equações 2 e 3).

$$Q_0 = CF / mc$$

Equação 1 – Ponto de Equilíbrio em unidades físicas

$$R_0 = CF / RC$$

Equação 2 – Ponto de Equilíbrio em unidades monetárias

$$R_0 = Q_0 \times p$$

Equação 3 – Ponto de Equilíbrio em unidades monetárias

Onde:

CF = custos fixos;

mc = margem de contribuição;

RC = razão de contribuição;

p = preço de venda.

## 2.2 Qualidade e Inovação

Em um estudo realizado por Noble (1995), avaliou-se o modelo cumulativo de competências e com isso foi possível avaliar quais são as etapas de implantação das dimensões que corroboram para a competitividade empresarial.

Para Slack (1993), a vantagem competitiva em manufatura demonstra um diferencial da empresa ante seus concorrentes para atender às necessidades do mercado. Isso significa que fazer correto está relacionado com o objetivo de desempenho qualidade. Fazer rápido, com o objetivo velocidade. Fazer pontualmente, com o objetivo confiabilidade. Customizar, com o objetivo flexibilidade, e fazer com o menor custo está relacionado com o objetivo custo.

Segundo Slack et al. (1997), os objetivos de desempenho de uma organização estão diretamente relacionados com seu grau de competitividade e intrinsecamente relacionados com os fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa. Os FCS correspondem às exigências estabelecidas pelos clientes e mercado.

Na figura 1 consta a adaptação criada por Slack (1993), fundamentado no modelo do Cone de Areia proposto por Ferdows e De Meyer (1990) para descrever um modelo de cumulatividade. O autor considera em seu modelo os aspectos tanto internos como externos de uma empresa, quando utiliza os cinco objetivos de desempenho relacionados com a vantagem competitiva em manufatura. Assim, Slack define qual é a importância dada a cada dimensão e suas respectivas fases de implantação.

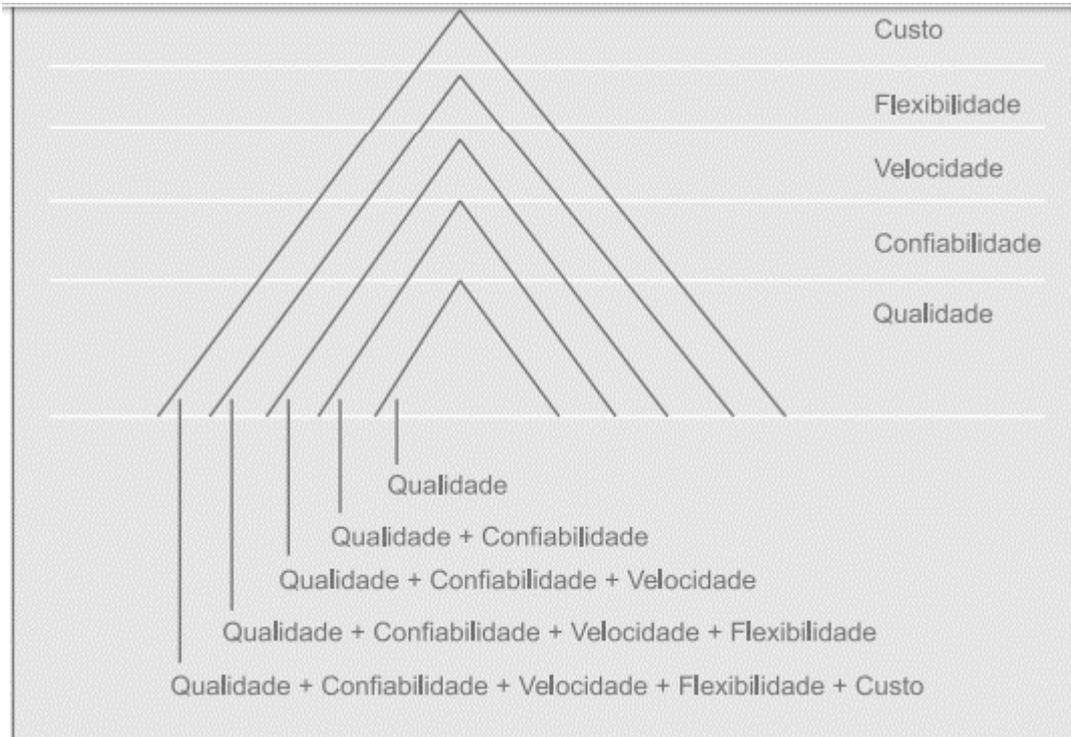


Figura 1: Modelo de Competitividade de Slack – Adaptado do Modelo do Cone de Areia

Fonte: Slack (1993).

### **3. Metodologia**

O objetivo da revisão bibliográfica é captar o estado da arte de um campo do conhecimento. A partir dessa revisão de trabalhos antigos (clássicos) e recentes, torna-se possível identificar áreas nas quais uma pesquisa mais profunda poderia ser benéfica.

Uma revisão bibliográfica é uma consideração do que foi publicado em um dado tema por estudiosos e pesquisadores credenciados. Ao se escrever uma revisão de literatura, o propósito é comunicar aos leitores quais conhecimentos e ideias foram estabelecidas acerca desse tema e quais são os seus pontos fortes e os seus pontos fracos.

Lakatos e Marconi (1992) definem revisão bibliográfica como sendo aquela que tem por base a pesquisa junto a textos bibliográficos, selecionados mediante rigor técnico.

A revisão bibliográfica é uma visão crítica da pesquisa existente que é significativa para o trabalho que o pesquisador está desenvolvendo. Além de que resumir os trabalhos de outros pesquisadores seja importante, o pesquisador deve analisar este trabalho, mostrar relações entre os diferentes.

#### 4. Resultados

O percurso da competição, administração e tecnologia na atualidade exigem diversas mudanças no sentido de como as empresas gerenciam e medem seus custos, buscando analisar o desempenho realizado. Como por exemplo, no Brasil, o custo de serviço é relativamente alto compara aos outros países. Algo que vem sendo uma barreira para as empresas brasileiras é a burocracia, pois elas desperdiçam dinheiro e tempo com todo o processo exigido. Com isso, as organizações acabam prejudicadas na competitividade em relação as empresas internacionais. Logo, criando um diferencial na gestão de pessoas e buscando um desempenho no comprometimento de todos da empresa é provável ainda competir.

O gerenciamento de custos com base nas atividades (ABM) é uma ferramenta que vem preencher esta necessidade gerencial, dando enfoque às atividades, não apenas aos custos, mas também destacando informações relevantes sobre os processos e atividades do negócio, em todas as áreas da empresa, CHING (1995).

A globalização financeira inovou no interior das empresas uma precisão de buscar esforço para mostrar um diferencial no mercado cada vez mais acirrado, adaptando assim, ao ambiente de outros novos negócios. A automação e a tecnologia como por exemplo, foram adotados moderando os ciclos de vida dos objetos e variando os custos. Essa nova atualidade trouxe mudanças de destaque na estrutura das empresas, pois foram induzidas a procurar novos custos mais aprimorado dos produtos, com um olhar melhor das funções por elas efetuadas.

A evolução de pessoa não é a orientação de programas de capacitação avaliado em horas de aula. É a garantia da sustentabilidade da organização através do gerenciamento do conhecimento e a transmissão de experiências. O bom profissional precisa querer aprender e reconhecer suas restrições e buscar instruções precisas para somar às suas competências e habilidades como também repassar aos seus companheiros de trabalho.

Neste meio competitivo, atualmente podemos observar que há grupos com um grande potencial de desenvolvimento onde se diferenciam dos demais. Contudo, a composição das equipes provém bastante dos processos seletivos assertivos, sempre focando no reconhecimento de profissionais capacitados e adaptado as necessidades da empresa. Deste modo, a escolha de novos cooperadores tornou-se uma operação estratégica, com a intuição de proporcionar o sucesso e o crescimento dos negócios. As organizações estão causando perspectivas e investindo seu tempo e dinheiro na escolha de um bom funcionário. Na área de Recursos Humanos, buscam analisar currículos, traçar perfis e por fim entrevistar o candidato. Em uma situação onde há uma contratação e após um ano de trabalho o funcionário é dispensado, ocorre conseqüentemente um prejuízo financeiro, podendo oscilar entre 2 à 16 vezes o salário recebido durante o trabalho exercido.

Nestes casos, a empresa passa a enfrentar um desgaste desnecessário, onde poderia ser evitado. A contratação de um funcionário tem como propósito integrar o talento e a inteligência ao trabalho realizado na empresa e não colocar a capacidade da organização em dificuldade de buscar habilidade no meio de trabalho.

## **5. Conclusão**

Vivemos em um momento de muitas transformações globais. A cada período aparece novos paradigmas. A tecnologia está evoluindo e acelerando o modo de vida requisitando uma capacidade e flexibilidade de se adequar com o dinamismo que não sucedia até a década de 80. Essas novas exigências afetam de uma maneira geral o mundo organizacional. Comparando as organizações atuais com as de poucos anos atrás, elas eram planejadas de maneira que atuavam em um mercado relativamente regular e sólido, com isso as empresas precisam estar em um processo contínuo de ajuste às condições do mercado e coletivas.

O novo padrão empresarial, efeito de uma precisão estrutural de mercado, é colocado em conceitos mais adaptados a maneira da gerencia atual e também à tecnologia. A busca pelo profissional desejado requer características como a criatividade, espírito de inovação e com disposição para desafios. Organizações como Google por exemplo, possui um processo exigente no momento de selecionar seus funcionários. Isso assegura um bom reconhecimento com a cultura da organização e auxilia a manter o ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, L. N. A utilização do custeio variável como ferramenta de gestão em hospitais privados: um estudo empírico. **ENEGEP**, 2005.

HILLMANN, M. **Ponto de equilíbrio aplicado a sistemas de produção de arroz irrigado**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/ponto9.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2015.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURÃO, A.; LUIZ, D.; SANTOS, G.; SANTOS, S. C.; LOFFI, V. **O Contador Atuante na Área de Custos**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Minas, Belo Horizonte, 2011.

VILANOVA, J. A.; RIBEIRO, C. F. Importância da gestão da produção e gerenciamento de custos em uma indústria alimentícia, **Instituto Brasileiro de Profissionais de Supply Chain**, 2011.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. Tradução Henrique Luiz Corrêa - 3ed. - São Paulo : Atlas, 2009.