



**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MICHELE DA SILVA OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DA PARAÍBA**

**CABEDELO - PB
2018**

MICHELE DA SILVA OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso - Artigo Científico - apresentado a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba. Orientador: Prof.Esp. Jurandy de Andrade Freire

**CABEDELO - PB
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado

048i Oliveira, Michele da Silva

A importância da gestão de custos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações/ Michele da Silva Oliveira. – Cabedelo, PB: [s.n.], 2018.

46p.

Orientador: Prof. Jurandy de Andrade Freire. Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP.

1. Contabilidade. 2. Gestão de custos. 3. Planejamento estratégico. 4. Controle de custo. I. Título.

CDU 657.47

MICHELE DA SILVA OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso - Artigo Científico - apresentado aos examinadores como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, outorgado pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP.

TCC avaliado em 25/06/2018 com conceito/nota 10,0 (dez)

BANCA EXAMINADORA:

Prof.Esp. Jurandy de Andrade Freire - CCC/IESP
Orientador
Nota: 10,0

Prof^ª. Me. Carla Janaina Ferreira Nobre - CCC/IESP
Professora Avaliadora
Nota: 10,0

Prof. Esp. Alexandre Dinoá Duarte Guerra - CCC/IESP
Professor Avaliador
Nota: 10,0

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda essa longa caminhada. Ao meu esposo, Tarciano Genuíno, por toda força e apoionos momentos de mais dificuldades, ao meu filho ThallesGenuíno, que, embora não tenhaainda conhecimento disso, ilumina de maneira especial os meus pensamentos, me inspirando a adquirir mais conhecimentos. A toda minha família, em especial aos meus pais: Maria Pereira e José Aguiar, pelo dom da vida.

A todos os professores,por dividirem seus ensinamentos durante a graduação, em especial ao Prof. Jurandy Andrade e Prof^a. Márcia Albuquerque, responsáveis pela realização desse trabalho.

Aos meus amigos,por tantas mensagens de motivação, em especial à Gabriela Santos por essar junto comigo nessa caminhada, e à Daniele Victor,por seus ensinamentos de fé.

Agradeço à profissional Maria Imaculada Teixeira pelo incentivo e exemploem seguir nessa carreira tão promissora.

Por fim, agradeço a participação dos colaboradores da empresa e o apoio à pesquisa, dado pela direção da mesma.

Meu Muito Obrigada!

Ao meu avô Antônio Pereira da Silva (*inmemorian*) por todos os ensinamentos de amor ao próximo, honestidade e fé.

Dedico.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DA PARAÍBA

Michele da Silva Oliveira¹
Jurandy de Andrade Freire²

RESUMO: O segmento de telecomunicações é conhecido mundialmente, e, a cada dia vem se tornando item essencial nas empresas e residências. Diariamente, novas tecnologias são lançadas no mercado, as quais necessitam de *internet*. As operadoras de telecomunicações de médio porte lutam para reduzir os custos, na mesma proporção em que vão conquistando espaço no mercado, realizando o cálculo dos custos por estimativa sem o uso de ferramentas ou consulta de profissionais habilitados. Esse trabalho tem por objetivo analisar o controle de custos de uma empresa de telecomunicações situada na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, através de um estudo de caso na própria entidade, demonstrando a necessidade de entender qual a importância da gestão de custos para o equilíbrio financeiro e a sua relevância na elaboração do planejamento estratégico da companhia.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão, Custos, Controle, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT: The telecommunications segment is known worldwide and every day has becoming an essential item in companies and homes. Every day, new technologies are launched in the market that need internet. The medium-sized telecommunications operators struggle to reduce costs in the same proportion as they are gaining space in the market, calculating costs by estimation, without using specific tools or consulting qualified professionals. This essay aims to analyze cost control of a telecommunications company located in the city of João Pessoa, state of Paraíba, through a case study in the entity itself, demonstrating the need to understand the importance of cost management to financial balance and its relevance in the elaboration of strategic planning for that company.

KEYWORDS: Management, Costs, Control, Strategic Planning.

¹ Técnica em Contabilidade e Graduanda do Curso de Ciências Contábeis. E-mail: michele162@hotmail.com

² Professor Orientador graduado em Ciências Contábeis (2000), Pós-Graduado em Contabilidade Decisória (2003), ambos pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior – Senac/SP - Campus de Santo Amaro (EAD). Atualmente é Instrutor Credenciado do Sebrae/PB, Instrutor da FUNENSEG - Escola Nacional de Seguros, Consultor Financeiro, Contábil e Tributário de Micros e Pequenas Empresas e vasta experiência em empresas de grande porte. E-mail: jurandyandrade72@gmail.com.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 CONTABILIDADE E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	08
2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	09
2.3 MÉTODOS DE CUSTEIO.....	10
2.3.1 Custo baseado em Atividades – ABC	10
2.3.2 Custeio Variável ou Direto	11
2.3.3 Custeio por Absorção	12
2.3.3.1 Vantagens e desvantagens do Custeio por Absorção	13
2.4 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES FISCAL, FINANCEIRO E DE CUSTO.....	14
2.4.1 Controle Fiscal	14
2.4.2 Controle Financeiro	15
2.4.3 Controle de Custos	16
2.5 O CONTADOR COMO PONTO DE CRESCIMENTO FORMANDO LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE A GESTÃO DO NEGÓCIO.....	19
2.6 PRINCIPAIS MÉTODOS PARA QUALIDADE TOTAL NA GESTÃO DO NEGÓCIO.....	19
2.6.1 Gestão da Qualidade Total – GQT	19
2.6.2 ABNT NBR ISO 9001	21
2.6.3 BALANCED SCORECARD– Indicadores de Desempenho.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	22
3.2 PROCEDIMENTOS	23
4 ESTUDO DE CASO-EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES.....	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	23
4.2 ASPECTOS OPERACIONAIS RELEVANTES	23
4.3 SISTEMA DE CONTROLE DE CUSTOS EXISTENTE NA EMPRESA	24
4.4 DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS CUSTOS	24
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.6 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO	36
4.6.1 Descrição dos Colaboradores estudados	36
4.6.2 Análise dos Resultados da Pesquisa.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversas mudanças no ambiente de negócios têm afetado consideravelmente o mercado de Telecomunicações, Contabilidade e Gestão de Custos, cujos avanços vieram com qualidade total. O crescimento do setor aponta a necessidade de se criar práticas para aumento do desenvolvimento, lucratividade e equilíbrio. Com isso, operadoras de médio porte vem ocupando espaços de grandes operadoras nacionais.

Com perspicácia, vários empresários apostaram no mercado. A banda larga fixa registrou crescimento de 7,15% comparado a 2016; esse número corresponde a expansão do serviço de banda larga fixa motivada pelos provedores regionais, que responderam por 1,28 milhão de novos contratos de serviços.

As prestadoras com foco na atuação regional registram o crescimento de 43,72%, totalizando 4,21 milhões de contratos ativos desse seguimento no final do ano de 2017. Dobrou o crescimento quando comparado à entrada de 591,35 mil novos contratos em 2016. A Paraíba foi o estado que registrou maior crescimento percentual, com entrada de 79,74 mil novos contratos de banda larga (ANATEL, 2017).

Diante desse cenário tão promissor, operadoras regionais vêm ampliando sua capacidade na rede para atender cada vez mais clientes em diversas localidades do país. É imprescindível a criação de projetos de prolongamento da rede, construção de torres e pontos de presença para equipamentos e a própria instalação física até o local indicado pelo cliente.

Há diferenças na construção da rede de expansão e na instalação ao cliente: dependendo do endereço é necessário lançamentos de cabos complementares e caixas para atendimento ao solicitante, bem como um estudo prévio dos custos da expansão e instalação de maior ênfase na receita estimada pela empresa.

Os sistemas de custos tradicionais dependem de controle e custeio baseado em função, muitas vezes falhas, em fornecer informações detalhadas e oportunas o suficiente para apoiar a nova realidade. Todavia, um sistema de gestão de custo baseado em atividade é mais detalhado e estratégico, desdobrando informações para análise de decisões táticas e custo relevante com base no volume de serviço prestado.

É fundamental para uma entidade a compreensão e utilização de gestão de custos por atividade, independente do seu porte. Percebe-se número significativo de organizações que entram em falência por decisões sem planejamento. A falta de profissionais qualificados para a nova realidade do mercado pode influenciar no desenvolvimento da entidade. O ambiente econômico inovador atual necessita de profissional contábil que se relaciona com a empresa e

compreenda a funcionalidade do seu serviço ao trato com o cliente. A falta de gerenciamento dos custos nas entidades pode provocar redução da sua lucratividade. Dessa forma, questiona-se: até que ponto a gestão de custo é importante para o sucesso da empresa?

Como resposta, o presente trabalho apresenta objetivo explicar os princípios da gestão de custo, demonstrar a importância da mesma para o sucesso da competitividade da empresa e exemplificar através de estudo de caso em uma empresa de Telecomunicações da Paraíba.

Esse estudo é relevante por ser uma contribuição de conteúdo teórico no campo das Ciências Contábeis, uma vez que contempla a gestão de custos para empresas de telecomunicações, contribuindo futuramente na orientação de pesquisas. Em buscas preliminares, notaram-se pouquíssimos trabalhos sobre essa temática, precisamente no ramo das telecomunicações, tornando esse estudo original. Dessa forma, essa pesquisa se torna referência para outros pesquisadores.

O caminho metodológico adotado será inicialmente pesquisa bibliográfica, e, para aprofundamento, apresenta-se estudo de caso realizado em uma empresa de telecomunicações de médio porte, localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba. Sobre a fundamentação teórica, dialoga-se com Leone (2000, p.19), compartilhando que:

[...] a contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Também Hansen e Mowen (2003, p.28) definem que “a Contabilidade de Custos tem por objetivo satisfazer os objetivos de custeio para a contabilidade financeira e gerencial”.

Assim sendo, esse estudo estrutura-se da seguinte forma: breve introdução, discussão no desenvolvimento teórico conceitos relacionados aos serviços de telecomunicações, contabilidade, gestão estratégica e qualidade total; em seguida o estudo de caso, dados coletados, tabulados e tratados em planilha do *Microsoft Excel*; as análises dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE E IMPORTÂNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

O objetivo é demonstrar a base teórica e contextual sobre a importância da Contabilidade na gestão estratégica da empresa, contribuindo no direcionamento do negócio,

técnicas para crescimento e o aumento da competitividade com base em estudo bibliográfico. Logo após, o estudo de caso evidencia com amostra de pesquisa, que contribui na produção científica nacional sobre o tema. Segundo Marion (2003, p.25):

[...] a contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão. A partir desse conceito surge a contabilidade com o objetivo de atuar no planejamento e controle gerencialatividade entre outros objetivos.

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p.3), a Contabilidade é o principal meio de auxílio aos gestores na administração de cada atividade, com finalidade de coordenar trabalhos dentro da estrutura organizacional como um todo. Segundo Martins (2003, p. 21),

[...]devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre o administrador e ativos e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho da nova missão da contabilidade, a gerencial. É importante ser lembrando que essa nova visão não data demais de algumas décadas. E por essa razão, ainda há muito a ser desenvolvido.

Dessa forma, uma empresa precisa ter sua visão focada para o futuro e a gestão estratégica é uma forma de gerir toda organização, com foco em todas as áreas. Cordeiro (2009) orienta as empresas no direcionamento dos negócios através da participação de todos os integrantes da organização, garantindo a ela união na obtenção do objetivo empresarial, o alcance da vantagem competitiva e o aperfeiçoamento do seu desempenho.

Quando se fala em gestão estratégica, não podemos esquecer os custos, cujo objetivo é manter a sobrevivência, crescimento e competitividade perante o mercado. Para Rocha e Selig (2001), se a entidade for capaz de aprimorar e mensurar os conceitos e técnicas de custos, a organização apresentará capacidade de definir estratégia, objetivos e metas, de modo mais prático e rápido, permitindo gestão eficiente e garantindo rentabilidade do negócio.

Tendo em vista manter a lucratividade, as empresas desenvolvem técnicas que admitam fragmentação entre custos e qualidade, que permitam redução dos custos e a garantia da qualidade dos serviços, elevando assim o grau de confiança (PEREIRA, 2014, p.53).

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

De acordo com Leone (2000), a Contabilidade de custos produz informações gerenciais para planejar, controlar e decidir com maior eficiência e eficácia. Os objetivos são a entidade, os produtos e serviços que ela envolve. O objetivo final consiste em relatórios gerenciais, sistemas de custos, de apoio e itens a serem custeados. O autor ainda define que:

[...] a Contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais. (LEONE, 2000, p.21).

Por sua vez, Horngren, Foster e Datar (2000, p.2) conceituam a Contabilidade de custos como ciência que “[...] mensura e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização”. Os autores argumentam que os objetivos dela são a determinação da rentabilidade, o controle dos custos de cada atividade e a geração de informações aos diversos níveis gerenciais para atender ao planejamento estratégico e a tomada de decisões.

2.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Há diversas metodologias para apropriação dos custos e seus objetivos. Destacam-se três métodos de custeamento na gestão estratégica do negócio: Custeio Baseado em Atividades, Custo Variável e Custo por Absorção.

2.3.1 Custo Baseado em Atividades – ABC

O *Activity Based Costing* – ABC é baseado em atividade que pode ser considerada como segmentação do sistema de custeio por absorção; sua finalidade é reduzir as distorções contidas no rateio dos custos indiretos (MARTINS, 2010). A fundamentação básica do ABC é o desdobramento das atividades em busca de atribuir os custos por cada produto ou serviço. Souza e Clemente (*apud* Kaplan, Cooper) acrescentam que:

[...] do ponto de vista conceitual, o custeio ABC entende o negócio como um conjunto de processos, cada processo envolvendo uma série de atividades. O objeto de custeio deixou de ser os materiais e passou a ser a atividade, pois são essas que consomem recursos (1998, p.16).

A utilização do método ABC tem por finalidade analisar o comportamento dos custos, estreitando relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo identificação e interpretando os fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos os seus processos de oferta de produtos e serviços.

Esse sistema inicialmente realiza o rastreamento dos custos que cada atividade; em seguida, verificam-se como os pontos finais de custos consumiram serviços das atividades, atribuindo-lhes custos definidos; depois, desdobram as atividades, explorando e verificando os custos, na proporção principal da sua causa e a ação, por meio de rastreamento, do autor causador e fato gerado, para lhe atribuir um valor.

Para Ching(1997, p.112), o rastreamento “são procedimentos dos custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como essas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”.Para rastrear os custos é necessário identificar as vantagens e desvantagens do Custeio ABC, descritos abaixo:

Quadro 01– Vantagens e Desvantagens do custeio ABC

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicam os produtos e clientes mais lucrativos; ✓ Garantem maior visualização dos fluxos de processos; ✓ Reduzem atividades que não agregam valores percebidos pelo cliente aos produtos; ✓ Melhoram significativamente sua base de informações para tomada de decisões; ✓ Produzem informações gerenciais mais fidedignas por meio de redução do rateio; ✓ Qualificam o custo de cada atividade em relação aos custos totais da entidade; ✓ Podem ser empregado em diversos tipos de empresas (com ou sem fins lucrativos) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos grandiosos para implantação; ✓ Maior nível de controles internos a serem implantados e analisados; ✓ Leva em consideração muitos dados com informações de difícil extração; ✓ Dificuldade de abraçamento e comprometimento dos empregados da empresa; ✓ Não é aceita pelo fisco, gerando a implantação de dois sistemas de custeio; ✓ Revisões constante; ✓ Reorganização da empresa antes de sua implantação; ✓ Formulação de procedimentos padrões.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

2.3.2 Custeio Variável ou Direto

No procedimento de custeio variável, também denominado direto, ocorre a segregação dos custos fixos e variáveis. Ao contrário do custeio por absorção, o custeio variável considera apenas custos variáveis e apropriação dos serviços, ou seja, através dessa modalidade não há necessidade de rateios.

Os custos variáveis são aqueles que apresentam variações proporcionais ao volume de vendas, que acompanha variações de venda, mantendo constantes em relação à unidade de plano vendido. Os custos fixos representam custos fundamentais, correlacionados ao processo fundamental, que independem do volume de vendas. Assim, por refletirem gastos incorridos a cada período, são considerados por seus valores totais. Entretanto, os custos fixos variam em relação à unidade à medida que o volume que os pedidos aumentam.

A principal característica do custeio variável é a sua aplicação no setor gerencial, pois, como afirma Wernke (2001), esse sistema apropria apenas os custos

evidentemente identificados com os serviços e desconsidera custos indiretos, transferindo-os como despesas para apuração do resultado. Assim, o método de custeio variável é indicado àquelas situações em que se deseja apurar margens de contribuição unitárias geradas pelos diferentes produtos da empresa (MACHADO; SOUZA, 2006).

Segundo Martins (2010, p.198), custeios variáveis são alocados e separados dos fixos, considerados como despesas do período, direcionadas para o resultado do período. O custeio variável descarta custo fixo independente do seu processo, evitando manipulações, assegurando fornecimento das informações para o ponto de equilíbrio. É necessário analisar as vantagens e desvantagens ao escolher esse método, descrito no quadro 02, a seguir:

Quadro 02– Vantagens e Desvantagens do custeio Variável

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descarta o custo fixo (que independe do processo fabril); ✓ Não ocorre a prática do rateio, por vezes arbitrárias; ✓ Evita manipulações; ✓ Fornece o ponto de equilíbrio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não é aceito na elaboração dos relatórios contábeis, pois fere os Princípios Fundamentais de Contabilidade; ✓ O valor dos estoques não mantém relação com o custo total

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

2.3.3 Custeio por Absorção

O custeio por absorção consiste na modalidade que, para Martins (2010), é a consolidação e apropriação de todos os custos de produção, fixados aos bens elaborados, considerando apenas os de produção, ou seja, atribuindo os gastos relativos aos esforços de produção que são distribuídos para todos os produtos e serviços realizados.

Considerado o método mais utilizado nas empresas, por atender as demandas gerenciais e principalmente a legislação fiscal do Brasil, os custos dos serviços e seus elementos são distribuídos de maneira arbitrária e por meio de rateio.

Para Leone (1991), o método de custeio por absorção tem por finalidade a alocação dos custos indiretos com alto grau de arbitrariedade, o que é injustificável quando essas informações são para fins gerenciais.

Na Contabilidade de custos existem dois sistemas de custeio: um por absorção e outro variável. O mais utilizado pelas empresas atualmente é a absorção, porém, de acordo com Beuren e Schlindwein (2008, p.31), “custos distintos podem ser alocados de forma diferente em vista dos objetivos pretendidos”. Cada método de custeio tem funções

diferentes na visualização dos gastos, pois suas características são apresentadas separadamente.

Diz Bornia (2010, p.35), “esse sistema relaciona-se principalmente com a avaliação de estoques, ou seja, como uso da contabilidade de custos como apêndice da financeira”. Neves e Viceconti (2010, p.27) falam: “o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período”. Os procedimentos derivados das aplicações dos princípios fundamentais de Contabilidade de custos são adotados no Brasil pela legislação comercial e pela legislação fiscal (CREPALDI, 2010).

2.3.3.1 Vantagens e desvantagens do Custeio por Absorção

De acordo com Crepaldi (2010, p.228), “existem dois métodos básicos de custeio: por Absorção e Variável ou Direto, e eles podem ser usados com Sistema de Acumulação de Custos”. Ainda menciona a diferença, que está no tratamento dos custos fixos. Dubois, Kulpa e Souza (2006) discutem o objetivo de determinar o custo unitário de bens e serviços. Segundo Leone (2000), o custeio por absorção é o legal, adotado pelas normas contábeis.

De acordo com Megliorini (2012, p.120), “o custeio por absorção apropria os custos fixos aos produtos, enquanto o custeio variável considera os como sendo do período”. Ainda ele: o custeio por absorção apropria custos fixos ou variáveis, e atende aos requisitos fiscais e societários; disto está a sua principal vantagem.

A desvantagem se dá no rateio dos custos dos produtos e serviços, que variam de acordo com a venda. A principal diferença é que a absorção está de acordo com as leis tributárias e princípios contábeis, e que não existe separação entre custos fixos e variáveis, o que torna mais possível sua implantação. A principal desvantagem é o rateio dos custos indiretos, que pode apresentar margem expressiva de erro durante as classificações e cálculos.

Quadro 03– Vantagens e Desvantagens do custeio de absorção

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta maior relação custo benefício, ou seja, é pouco custoso em relação aos demais; ✓ É aceito pela contabilidade fiscal e tributária. Facilidade de implantação, pois basta conhecer o valor dos custos e fazer com que os produtos os absorvam; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quase sempre existe grande grau de arbitrariedade na base de critérios de rateio; ✓ O custo fixo por unidade depende ainda do volume de produção; pior de tudo isso, o custo de um produto pode variar em função da alteração de volume de outro produto; ✓ Os custos fixos existem e independem da fabricação ou não dessa ou daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que ocorram oscilações (dentro de certos limites).
---	--

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES FISCAL, FINANCEIRO E DE CUSTO

2.4.1 Controle Fiscal

Todas as organizações, independentemente do porte, estão sujeitas a cumprir com as obrigações tributárias e fiscais, dentre elas: emissão de notas fiscais e elaboração das suas demonstrações contábeis e financeiras. É significativo o cuidado e escolha inicial dos empresários investirem no controle fiscal, quem muitas vezes gera grandes transtornos aos usuários na sua implantação.

O principal fator é devido ao aumento da carga tributária do país e que, na grande maioria, apresenta grande dificuldade de aferir resultados tomados com base no planejamento estratégico da organização e nas leis fiscais. Porém, a verdade é que o controle fiscal demonstrase ótimo aliado na administração do negócio, controlando processos, e aumentando faturamento.

O controle fiscal diz respeito à gestão dos processos tributários e tudo que envolve uma organização. Corresponde ao acompanhamento das atividades relativas a tributos, e forma de fazer com que todos os processos aconteçam em conformidade com a lei do país, trazendo benefícios para a entidade. O controle fiscal envolve diferentes departamentos da empresa, pois todo conteúdo fiscal depende das informações geradas por cada departamento.

Quando se fala em tributos no Brasil, descarta-se o impacto que costuma trazer para as organizações. Além de tudo, o fato de que a legislação tributária é profundamente complexa, o que dificulta o entendimento por parte de empreendedores sem grande experiência.

Com isso, há dificuldade na apuração de impostos, taxas e afins, tornando-se maiores a cada dia. Existem casos em que uma empresa, dentre todas as condições para se enquadrar no Lucro Presumido e assim reduzir suas despesas, por falta de informação, acaba optando pelo

Lucro Real, havendo gastos desnecessários, pagamento de mais impostos e correndo risco até de falência em casos extremos. Falar em controle fiscal é atuar de modo a evitar prejuízos para qualquer empreendimento.

O controle fiscal é eficiente e necessita inicialmente da realização de um planejamento adequado para os interesses da organização e uma gestão fiscal empenhada no dia a dia. Sem esquecer os dois princípios: o crescimento de gastos de maneira equivocada e o risco em relação ao Fisco, sem falar que a empresa pode não conquistar crescimento de maneira estruturada, considerando períodos de curto, médio e longo prazo; por essa razão, depende de metas e planos estabelecidos com critério.

Um controle fiscal permite o acesso às informações essenciais para definir as metas importantes, bem como auxilia no planejamento financeiro. O processo contribui também para otimização e recolhimento dos tributos de forma segura e regular com a Receita Federal e outros órgãos fiscalizadores. Outra vantagem é com a ordem de ter uma margem de lucro maior por meio do recolhimento correto dos impostos.

O controle fiscal também pode ter papel fundamental e decisivo na administração do negócio, garantindo a gestão das notas fiscais em qualquer da sua versão, seja ela tradicional ou eletrônica, pois elas possuem informações primordiais para detalhamento do seu fluxo de receitas e despesas. A empresa consegue manter suas atividades atendendo as conformidades da lei. O controle fiscal é o caminho para se livrar de penalizações e multas, é escudo para o negócio tornar uma ação estratégica, visando atender todas as demandas de crescimento e obtendo maior lucro.

2.4.2 Controle Financeiro

O controle financeiro é determinante para o sucesso de qualquer organização. Trata-se de análises que influenciam diretamente na decisão, com registro de movimentações financeiras de entradas e saídas; é possível a elaboração dos seus demonstrativos financeiros importantes para administração. Desse modo, utilizam-se vários demonstrativos, cujo maior destaque e fácil entendimento são a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE e a Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC.

A DRE é a apuração de todo resultado de determinado período, para informar a empresa do lucro ou prejuízo; com isso a organização consegue analisar a intervenção de todos os gastos e receitas, observando onde é necessário aumentar receitas e diminuir gastos.

Segundo Marion (2003, p.127) “a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o

objetivo principal das empresas”. Portanto, uma das fontes principais de recursos da empresa é o lucro do exercício que, sem dúvida, fortalece a situação econômico-financeira da empresa.

De acordo com Gonçalves e Baptista (1996, p.315) “a DRE apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período”. Para Iudícibus e Marion (2004, p.194):

a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

A Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC é a segunda declaração mais utilizada no controle financeiro, cujo objetivo é evidenciar variações ocorridas na organização. Segundo a FIPECAFI (2010, p.565) “o objetivo primário da DFC é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”. O fluxo de caixa releva se houve sobra ou falta de dinheiro até o fim do período; dele observa-se a necessidade de ações, como a obtenção de empréstimos, em caso de falta de recursos, ou investimento em caso de saldo positivo.

2.4.3 Controle de Custos

A alta competitividade e o crescimento da carga tributária, aliada às constantes mudanças no mercado, a busca dos clientes por produtos e serviços com preços mais acessíveis e alta qualidade, traz a cada dia, para empresas, dificuldade de permanência no mercado. Com a margem de lucro sobre os preços cada vez menores pela concorrência, torna-se cada vez mais importante o trabalho dos administradores a busca por reduzir custos, principalmente de desperdícios e excessos, obtendo assim, lucratividade para a mesma e garantindo sua sobrevivência no mercado (ZANLUCA, 2009).

Para Cunha (2009) encontrar a fórmula exata para reduzir os custos de uma empresa é um desafio menos tortuoso se estabelecido a partir de um planejamento bem elaborado, principalmente se adotado antes de se fazer um investimento qualquer no negócio. Quando se fala em redução de custos, a primeira ação é o corte na folha de pagamento com demissão dos colaboradores. É a mais equivocada percepção.

Para reduzir custos, deve-se ampliar e revisar periodicamente todos os gastos. Inicia-se relacionando custos com pessoal, que engloba treinamento, despesas com viagens, folha de pagamento e também com sistema de compras, logística, investimentos em tecnologia, materiais de consumo, ações comerciais e de marketing e serviços contratados, sendo

necessário agir com urgência para não comprometer parte ou todo o negócio, considerando mais importante o resultado desejado.

O controle de custos permite que a formação de preço de venda seja feita com mais precisão, garantindo a lucratividade, e auxilia na tomada de decisão de manter ou não a produção de produto ou serviço, evitando prejuízo.

Zanluca (2009) menciona que um sistema de custos adequadamente implantado permite gerar informações que, analisadas em conjunto com as mudanças do mercado, o preço de venda, o volume de vendas e outros dados, trarão subsídios indispensáveis aos administradores. Não se trata de burocratizar, mas de aproveitar informações valiosas para controle dos custos empresariais, podendo proporcionar aos administradores visão mais minuciosa de cada setor de sua empresa.

Os administradores têm necessidade de entender a realidade da organização e usufruir-se de informações rápidas e eficazes, que auxiliem na tomada de decisões, proporcionando a obtenção das metas estabelecidas. A competitividade acentua ainda mais a necessidade de uma gestão de custos eficaz, visando obter excelência empresarial, de modo que, custos mal calculados e mal incorporados aos produtos, afetam profundamente a empresa, independente de porte, ramo ou mercado atuante (MORETÃO, 2009).

Zanluca (2009) acrescenta que uma empresa que possua um sistema de controle de custos eficiente consegue controlar suas atividades, tendo como finalidade a redução dos custos de produtos e melhora da produtividade, obtendo assim vantagem competitiva frente à concorrência e aumento da demanda, resultando em crescimento em sua importância no mercado.

Segundo Rodrigues (2009), é comum encontrar exemplos de programas de redução de custos que, por falta de análise mais detalhada da situação da empresa, ou por serem realizados por pessoas com pouca experiência na área, acabam fracassando e, em alguns casos, agravam ainda mais a situação.

O autor destaca que o fracasso da implantação dos custos é o conjunto de ações não planejadas por falta de aprofundamentos técnicos, que resulta, em seu ponto de vista, nos dez principais erros, apresentados no quadro 04 abaixo:

Quadro 04—Principais erros na Implantação dos Custos

1) Não ter uma planilha de custo detalhada por centros de custos e composto de custos;
2) Não atrelar o fluxograma da empresa as planilhas dos centros de custos;
3) Não ter um verdadeiro gestor de custos;
4) Não ter um programa de redução de custos, mais sim uma <i>vontade</i> de reduzir custos;

5) Não treinar todos os empregados no programa de redução de custos;
6) Não ter conhecimentos específicos de análise e redução de custos;
7) Não envolver completamente os empregados no modelo de gestão de custos;
8) Iniciar o programa de redução de custos reduzindo os custos com pessoal;
9) Não ter o exemplo da diretoria;
10) Achar que pode estabelecer um valor linear para se cortar todos os custos.

Fonte:Rodrigues (2009).

Ainda segundo Rodrigues (2009),é evidente que existam outros erros que parecem inofensivos ao andamento de um programa e devem ser evitados para garantir resultados.

Visto o crescimento na concorrência, as empresas devem criar alternativas para redução do custo, tornando o preço competitivo e a qualidade do serviço prestado.Brunt (1992)descreve algumas estratégias importantes para redução de custo, tais como: controle de crédito, percepção financeira, política de preços, estratégia de recursos humanos e publicidade.

O controle de crédito possibilita a realização de descontos mais conscientes, visando o aumento dos negócios e do fluxo de caixa. Dessa forma, é necessário informar ao cliente quanto às condições de pagamento, para evitar atrasos dos meses. Análise prévia da capacidade do cliente para arcar com dívida e, insistir no pagamento antecipados dos novos clientes e inadimplentes, ajuda a reduzir gastos com ações de cobrança.

A percepção financeira auxilia os colaboradores sobre a saúde financeira, criando métodos para prevenir futuras perdas e garantindo funcionamento das atividades.Os gestores têm autonomia para gerir os gastos do seu setor com base em orçamento definido pela empresa, tornando as compras com responsabilidade e visão na obtenção de lucro.

A empresa deve inserir política de preços com visão aumentar as vendas e os lucros,deve acompanhar as mudanças de preço dos concorrentes e variação do mercado, e aproveitar as oportunidades na obtenção de margem de lucro maior. É importante realizar pesquisa de preço e entender quem é o líder do mercado e suas ações, avaliando redução de preços e aumento das vendas: é suficiente para crescimento do lucro e obtenção da meta de receita.

Fazer-se necessário a criação da gestão de recursos humanos.Cada ser humano possui características diferentes, visando a direcionar o colaborador a atividades que correspondam as suas características: isso faz seu potencial produtivo seja elevado.É necessária verificação

das atividades da organização, a quantidade de equipe é essencial para desenvolvimento do setor, ou pode haver redução de pessoal, com o gerente e supervisor auxiliando a gestão de recursos humanos. Outra estratégica é a implantação de métodos para redução da rotatividade, eliminando departamentos desnecessários.

A publicidade é tratada como despesa simples, mas envolve vários pontos no resultado financeiro da empresa. Várias medidas podem ser tomadas para redução dos gastos nesse departamento: reduzir gastos em épocas de vendas fracas, aproveitar os eventos locais, realizar cotação em anúncio e analisar a eficiência da propaganda.

O controle de custos é ferramenta essencial para rentabilidade e sobrevivência do negócio no mercado. É extremamente necessário cuidar da saúde financeira da empresa e manter equilíbrio e variações da economia, visando superar crises com segurança.

2.50 CONTADOR COMO PONTO DE CRESCIMENTO FORMANDO LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE À GESTÃO DO NEGÓCIO

O profissional em Contabilidade de custos, segundo Hansen e Mowen (2003, p.29), “[...] precisa ser capaz de desenvolver um sistema contábil que pode transpor as necessidades dos usuários internos e externos [...]”, com informações para apoiar metas organizacionais, por exemplo: melhoria da produtividade, avaliação da rentabilidade e controle de custos.

Atualmente, o profissional contábil vem ocupando espaço e reconhecimento no mercado empresarial, tornando-se importante para sobrevivência das empresas e uma profissão requisitada. O contador é um profissional que auxilia o administrador da empresa com informações financeira e econômica que vem se destacando no planejamento tributário. Em busca de sintetizar custos com tributos e serviços, o planejamento fiscal, com base nos custos, está se tornando ferramenta indispensável e de grande relevância para as organizações.

O profissional da área contábil elabora planejamento orçamentário com análises e demonstrações, através do histórico dos controles fiscais, financeiro e de custo juntamente com o regime de tributação que se enquadra, e busca alternativas lícitas para diminuir custos. A Contabilidade também se responsabiliza pela apuração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica –IRPJ e Contribuição Social antes do Lucro Líquido –CSLL, impostos sobre o lucro que demandam análise da DRE e do balanço patrimonial –BP como um todo. As empresas não possuem acompanhamento adequado no controle dos custos, tornando-se ponto negativo na administração e gestão do negócio.

O contador não pode se limitar apenas aos registros de fatos contábeis e demonstrações financeiras, mas deve aprimorar técnicas importantes para desenvolvimento econômico e financeiro das empresas, visando a lucratividade do negócio. O papel do contador é apresentar soluções para administração e planejamento para melhor tomada de decisões. Diante de cenário tão desafiador, esse profissional deve apresentar características relevantes para sucesso do negócio, ser assertivo, pragmático e resiliente.

2.6 PRINCIPAIS MÉTODOS PARA QUALIDADE TOTAL NA GESTÃO DO NEGÓCIO

2.6.1 Gestão da Qualidade Total – GQT

Como opção na reorientação gerencial, a GQT tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe, decisões baseadas em fatos e dados e constante solução de diminuir os problemas.

A GQT valoriza o ser humano na sua organização, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no momento que eles ocorrem, em busca da perfeição. Uma nova maneira de pensar antes de agir e produzir é uma grande mudança de postura gerencial, de forma a entender o sucesso da organização.

Campos(1999) descreve que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos, pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. A construção de produtos/serviços é baseada na expectativa dos clientes e sociedade em geral. Os processos são construídos de modo a racionalizar custos e eliminar desperdícios, priorizando defeito zero e melhoria contínua, a produção com o olho no mercado.

Ribeiro(1994) define qualidade como “satisfação do cliente”. Porém, a obtenção da qualidade total só é possível através de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo bens e serviços. São eles: o próprio cliente, que é o agente que deflagra todo o processo, e para onde todas as etapas desse processo devem estar focadas; o acionista; fornecedores; empregados, que são os agentes responsáveis em produzir e fornecer a qualidade que o cliente deseja, merecendo, portanto, que a empresa tenha uma política de recursos humanos bem desenvolvida; e a comunidade.

Araújo(2006) refere-se à qualidade total com sendo uma forma de gestão que começa com comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes desta, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de

trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado.

O autor explana que a percepção da importância dos clientes é foco central desse método, a construção de serviços é baseada na expectativa do cliente em geral. Os processos são constituídos de modo a diminuir o custo e eliminar qualquer retrabalho e desperdícios.

A GQT é reconhecida como elemento principal da competitividade, prezando a boa relação com concorrente. Para isso, é necessário produzir cada vez mais e/ou melhor, ser competitivo, ter maior produtividade, garantindo a sobrevivência, interligando o desejo do homem de forma mais agradável e superando expectativas com maior zelo e responsabilidade.

A implantação da GQT, bem como da *International Organization for Standardization*–ISO 9001, envolve a padronização de processos. Dessa forma, para garantir o sucesso da organização é necessária a implantação do gerenciamento da qualidade total.

2.6.2 ABNT NBR ISO 9001

A ISO 9001 coloca a empresa num patamar acima das demais. Demonstrar o zelo não somente pela qualidade do produto ou do serviço, mas também pelo cumprimento de regulamentos, de legislações e de toda e qualquer exigência de caráter normativo.

O objetivo da norma é trazer confiança ao cliente de que os produtos e serviços da empresa serão criados de modo repetitivo e consistente, afim de adquirir qualidade, seguir com o definido pela empresa, oferecendo confiança de que a empresa é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendem às necessidades e expectativas de seus clientes e estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Os requisitos abrangem em grande variedade: comprometimento da alta direção com qualidade, foco no cliente, adequação de recursos, competência de funcionários e gestão de processos, como: de produção, entrega de serviços, processos administrativos e de suporte pertinentes, planejamento da qualidade, projeto de produtos, análise de pedidos recebidos, aquisição, medição e monitoramento, calibração de equipamentos de medição, soluções de reclamações de clientes, ações corretivas e preventivas e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade –SGQ. Além dos ganhos financeiros da certificação e credibilidade no mercado.

2.6.3 BALANCED SCORECARD– Indicadores de Desempenho

O *Balanced Scorecard* é uma estrutura de gerenciamento que permite às organizações identificar, rastrear e mensurar seu desempenho. Os Indicadores Balanceados de Desempenho são conceitualmente simples, conforme perspectivas do *Balanced Scorecard*:

Figura 01– Perceptivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Portal da Administração (2014).

Há evidências claras de que *feedbacks* sólidos ajudam a melhorar a performance em todos os níveis e unidades organizacionais. Quando colaboradores e equipes de toda a empresa sabem o que estão fazendo e quais aspectos devem ser aperfeiçoados, é possível aumento rápido na produtividade e na qualidade das tarefas realizadas.

Os Indicadores Balanceados de Desempenho contribuem para traduzir sua estratégia em termos concretos e acompanhar sua implementação. Refletem questões operacionais, e são desenvolvidos para direcionar especificamente a atenção para estratégia e ações futuras. Um conjunto de ações implementadas sem apoio de um modelo de desempenho elaborado ou, pior ainda, modelo imposto “de fora”, raramente trazem novo foco ou dirigem ações desejadas.

Os Indicadores Balanceados de Desempenho são eficazes, justamente por serem conscientes e propositadamente construídos. Em seu desenvolvimento, a empresa se beneficia de estrutura lógica que ajuda a todos a conhecerem o que deve ser mensurado e rastreado para garantir melhorias de performance.

A boa execução de tarefas rotineiras é crucial, mas também é importante implementar iniciativas estratégicas de longo prazo que preparem a empresa para o amanhã. O *design* apropriado dos Indicadores Balanceados de Desempenho mantém o equilíbrio entre as ações diárias e os fatores estratégicos, convergindo-os em fluxos de trabalho eficientes e dinâmicos.

3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia apresenta como vai ser desenvolvido o estudo de caso. Para Andrade (2010, p.117), “é o conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento”.

O método inicia-se com pesquisa bibliográfica, abrange leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, leis, redes eletrônicas, etc. Todo material recolhido é submetido à triagem, onde é possível estabelecer plano de leitura(ANDRADE, 2005).Essa pesquisa torna-se exploratória por localizar poucos trabalhos acadêmicos que tratam o tema.Todavia, Gil (2007, p.12) diz:“a pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso, utilizando a pesquisa exploratória e qualitativa,comestudo em campo realizadonuma empresa de Telecomunicação do Nordeste com 13 anos no mercado.

O método do estudo de caso tem como objetivos capturar o esquema de menção e a acepção da condição de um dado participante, permitindo um exame detalhado do procedimento organizacional em estudo identificando fatores particulares ao caso e que possam proporcionar maior entendimento da causalidade (BRESSAN, 2010).

3.2 PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada na cidade de João Pessoa. Para a coleta de dados foi utilizado questionários contendo 5 questões de múltiplas escolhas e 7 questões abertas, não identificado, levantamento de opinião, estudo em campo, leitura de livros, análise e discussão do tema, bem como o estudo de caso realizado na empresa pesquisada. A análise dos dados foi efetivada através de um questionário de pesquisa com perguntas e não identificado. Os dados financeiros foram tabulados em planilha e analisados.

4 ESTUDO DE CASO – EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

Os dados e informações apresentados a seguir foram obtidos através do seu site institucional, cartão de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica –CNPJe Contrato Social e suas

alterações. Tanto a identificação da empresa quanto o endereço eletrônico não serão divulgados por solicitação expressa de seus dirigentes.

A empresa base para esse estudo de caso teve início com a fundação de uma empresa de Serviço de Comunicação de Multimídia – SCM, aluguel de máquinas e equipamentos para escritório, suporte técnico, manutenção e outros serviços de tecnologia da informação, em 2004, na cidade de João Pessoa. Conta com filiais nas cidades de Mamanguape, Natal e Bayeux, e atualmente desenvolve atividades de Serviço de Telefonia Fixa Comutada – STFC. A empresa oferece amplo portfólio de serviços, com soluções personalizadas, e conexão estável, atendo os mais altos padrões técnicos.

4.2 ASPECTOS OPERACIONAIS RELEVANTES

A empresa conta com sua diretoria, com visão estratégica e um amplo conhecimento do negócio, com equipe formada por profissionais extremamente capacitados e soma crescimento de forma exponencial, apesar do período de retração econômica do país. O investimento na sua rede tornou-a mais segura e aumentou as vendas nos últimos 3 anos e a ampliação da sua sede acompanha crescimento de colaboradores, inicialmente em torno de 20 pessoas e hoje ultrapassa 100 colaboradores, num clima organizacional diferenciado.

A empresa conta com pontos de presença nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia. E planeja ampliar a sua rede para região Sudeste, mais precisamente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

4.3 SISTEMA DE CONTROLE DE CUSTOS EXISTENTE NA EMPRESA

As atividades de ativação, manutenção e projetos de expansão sofreram uma transformação significativa na forma de abordagem operacional de seus requisitos para alcançar a velocidade de internet e atender as exigências tecnológicas do mercado.

Esses movimentos, apesar de notáveis, não foram suficientes para aumentar níveis satisfatórios de rentabilidade e eficiência operacional. Nesse segmento, considerando os elevados investimentos e os desafios constantes de atualização tecnológica, ter rentabilidade adequada pode ser entendido como um pré-requisito necessário para a continuidade operacional, que exigirá esforços adicionais para manutenção do posicionamento estratégico.

A empresa conta com controle através das compras e na requisição dos materiais no almoxarifado e na folha de pagamento, utilizando centros de custos e o método do custo

variável direto. Alguns setores realizam controle de através de planilhas de *Excel*, apesar de existirem sistemas *Enterprise Resource Planning*–ERP utilizados nos controles financeiros e fiscais; a expectativa é tornar o sistema principal da empresa ainda esse ano, pois há alto investimento na parametrização de sistemas para gerar informações precisas e rápidas.

Nos últimos anos, a empresa teve foco na obtenção de melhores resultados fiscais: no último ano ampliou a visão na melhoria dos resultados gerenciais, como controle dos custos.

4.4 DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS CUSTOS

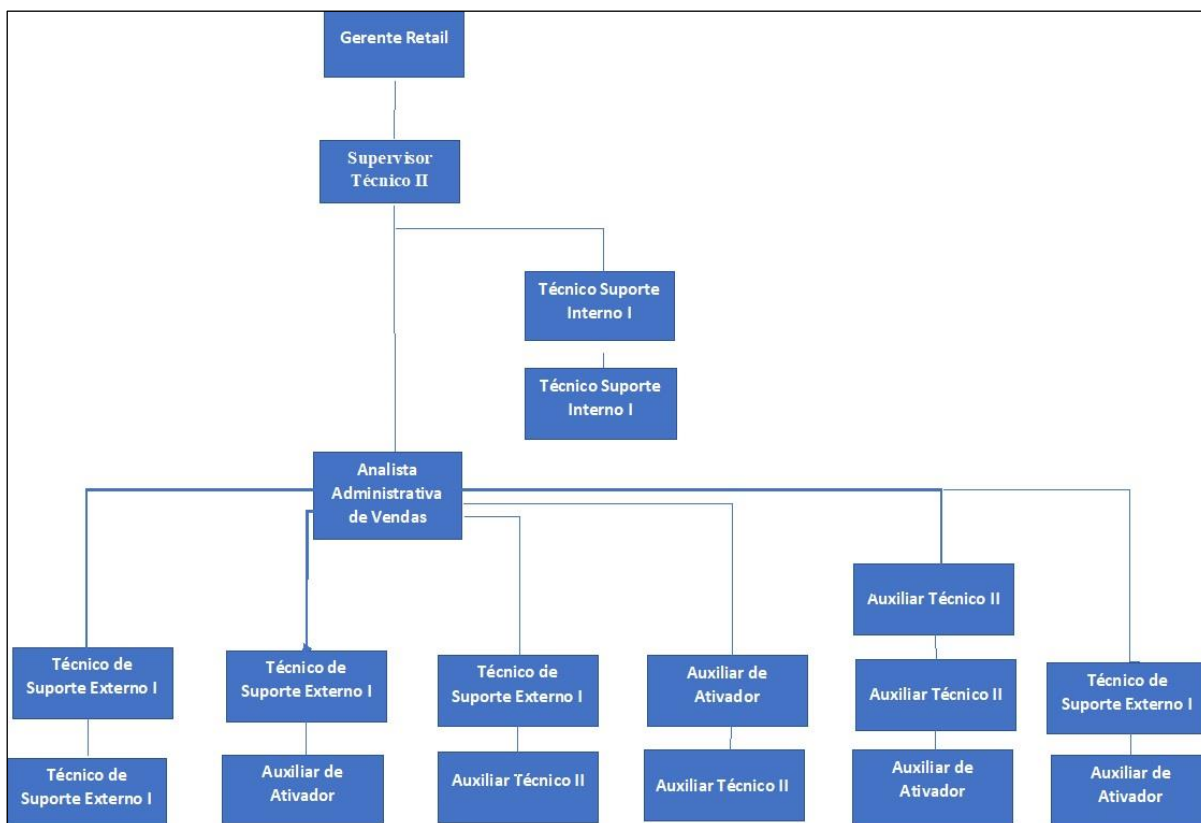
A gestão de qualidade compõe a gestão estratégica dos custos num ponto fundamental para sucesso do negócio. Segundo Martins (2009), um custo é “todo gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.”

Como ferramenta de gestão é importante organizar setores, por setor, por atividade, processo, melhorando o controle e tornando eficaz e de qualidade. O controle de custos é essencial, pois fornece informações essenciais sobre a rentabilidade e o desempenho das atividades da empresa.

Como ilustração da importância de acompanhamento detalhado, o setor escolhido para estudo de caso é o de ativação de serviço para clientes pessoa física e jurídica, formado por: 01 gerente *retail*, que acompanha os colaboradores e direciona à direção da empresa; 01 supervisor técnico conduz as equipes técnicas a atender os clientes pessoa jurídica; 02 técnicos de suporte interno realizam as configurações de equipamentos, 01 analista administrativa de vendas faz agendamento dos clientes por telefone e encaminha para técnica que atende os clientes pessoa física, e 06 equipes de técnicos externos.

A figura 02 demonstra o organograma:

Figura 02 – Organograma Setor de Ativação



Fonte: Figura elaborada pela autora. João Pessoa,2018.

Os salários dos colaboradores obedecem a uma seleção de acordo entrevista, prova técnica, comprovação técnica através de certificados de cursos específicos e experiência na função.

Quadro 05– Valor dos Salários por Função

FUNÇÃO	SALÁRIO(MÊS)	SALÁRIO (DIA)	SALÁRIO (HORA)
ANALISTA ADM. DE VENDAS	R\$ 1.424,00	R\$ 47,47	R\$ 6,47
ATIVADOR DE CLIENTES	R\$ 1.162,29	R\$ 38,74	R\$ 5,28
AUXILIAR DE ATIVADOR	R\$ 1.060,29	R\$ 35,34	R\$ 4,82
AUXILIAR DE ATIVADOR	R\$ 1.081,50	R\$ 36,05	R\$ 4,92
AUXILIAR TECNICO II	R\$ 1.060,29	R\$ 35,34	R\$ 4,82
GERENTE DE RETAIL	R\$ 5.032,02	R\$ 167,73	R\$ 22,87
SUPERVISOR TECNICO II	R\$ 2.176,01	R\$ 72,53	R\$ 9,89
TEC SUPORTE EXT I	R\$ 1.335,91	R\$ 44,53	R\$ 6,07
TEC SUPORTE INTERNO I	R\$ 1.714,40	R\$ 57,15	R\$ 7,79

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

Pelo quadro, a função auxiliar de ativador e auxiliar técnico II tem o mesmo salário, de R\$1.060,29, caracterizando a necessidade de um plano de cargos de carreiras que auxilie o

setor de recursos humanos no cadastro de salário com valores padrões; outro agravante é a mesma função de auxiliar ativador, com valor R\$1.081,50 – superior ao praticado.

A empresa está trabalhando para equalizar um plano de cargos e carreiras, e com a implantação do sistema de gestão e com processo bem definido, utiliza-se da meritocracia para adição dos salários.

Para contribuir na implantação deste plano, propôs-se a calcular o custo da mão de obra de direta, referente a um colaborador contratado técnico de suporte externo I denominado 01, e Auxiliar de ativação denominado 02, de forma descrita, acrescentando os benefícios oferecidos pela empresa, como plano de saúde, pago seu valor integral e auxílio alimentação ou refeição. O quadro 06 demonstra que custo de colaborador não é só o salário, compõe-se de diversos fatores, com resultado abaixo:

Quadro 06– Cálculo do Custo da Mão de Obra Direta do Técnico de Suporte Externo I

Sabendo que empresa paga um salário ao colaborador do setor de ativação de clientes no vlr./h de R\$ 6,0723 e conforme dados abaixo, calculado o custo da mão-de-obra direta.			
Equipe 02			
01 -Técnico de Suporte Externo I			
Cálculo do custo da MOD			
Nº total dias / ano			365
(-) repousos semanais remunerados			48
(-) férias			30
(-) feriados			13
(=) nº máximo de dias à disposição do empregador			274
Jornada máxima diária (em horas)			7,333333
(=) Número máximo de horas à disposição			2.009,33
A remuneração anual desse colaborador será então:			
	Horas	Valor/h	Totais
Salários	2009,33	6,0723	12201,27
Férias	220,00	6,0723	1335,91
Repousos Semanais	352,00	6,0723	2137,45
13º Salário	220,00	6,0723	1335,91
Abono Const. Férias			445,30
Plano de saúde	36,281	6,0723	220,31
Auxilio Alimentação/Refeição	63,04	6,0723	382,80
Feriados	95,33	6,0723	578,89
		Total	18.637,84
Sobre esse total o empregador é obrigado a recolher as seguintes contribuições (em %)			
Previdência Social			20,00

FGTS	8,00
Seguro - acidentes de trabalho	1,00
Salário Educação	2,50
Sesi ou Sesc	1,50
Senai ou Senac	1,00
Incra	0,20
Sebrae	0,60
Total	34,80
O custo total anual do colaborador, será:	
R\$	25.123,81
O custo/h, será:	
R\$	12,50
Os encargos sociais + os adicionais (férias,13,RSR,Plano de Saúde e Aux. Alim. e feriados), provocaram um acréscimo de quanto?	
6,43	105,95%
Qual o salário mensal do colaborador?	
R\$	1.335,91
Qual o custo mensal do colaborador?	
R\$	2.750,78

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa,2018

Quadro 07– Cálculo do Custo da Mão de Obra Direto Auxiliar Ativador

Sabendo que uma média empresa paga um salário ao colaborador da ativação de clientes no vlr./h de R\$ 4,9159 e conforme dados abaixo, calcule o custo da mão-de-obra direta.			
Equipe 02			
02 -Auxiliar Ativador			
Cálculo do custo da MOD			
Nº total dias / ano			365
(-) repouso semanais remunerados			48
(-) férias			30
(-) feriados			13
(=) nº máximo de dias à disposição do empregador			274
Jornada máxima diária (em horas)			7,333333
(=) Número máximo de horas à disposição			2.009,33
A remuneração anual desse colaborador, será então:			
	Horas	Valor/h	Totais
Salários	2009,33	4,9159	9877,68
Férias	220,00	4,9159	1081,50
Repouso Semanais	352,00	4,9159	1730,40
13º Salário	220,00	4,9159	1081,50
Abono Const. Férias			360,50

Plano de saúde	28,48	4,9159	140,02
Auxílio Alimentação/Refeição	77,87	4,9159	382,80
Feridos	95,33	4,9159	468,65
Total			15.123,04
Sobre esse total o empregador é obrigado a recolher as seguintes contribuições (em %)			
Previdência Social			20,00
FGTS			8,00
Seguro - acidentes de trabalho			1,00
Salário Educação			2,50
Sesi ou Sesc			1,50
Senai ou Senac			1,00
Incra			0,20
Sebrae			0,60
		Total	34,80
O custo total anual do colaborador, será:			
R\$	20.385,86		
O custo/h, será:			
R\$	10,15		
Os encargos sociais + os adicionais (férias,13,RSR,Plano de Saúde e Aux. Alim. e feridos), provocaram um acréscimo de quanto?			
5,24	106,50%		
Qual o salário mensal do colaborador?			
R\$	1.081,50		
Qual o custo mensal do colaborador?			
R\$	2.232,03		

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O detalhe do uso intensivo de mão-de-obra é fator importante para cálculo do encargo social, pois temos situações em que as empresas, mesmo com funcionário de férias, não interrompem a produção física; é o caso de colaborador cobrir a ausência de outro. Existem muitas empresas onde as operações exigem um número reduzido de funcionários, e, conseqüentemente, os custos com folha são pequenos em relação ao total de vendas.

Não é o caso da empresa estudada, que a todo mês vem criando postos de trabalho na obtenção de crescimento de 50% no seu faturamento relativo a 2017. Com isso, a atenção é redobrada na tocante a análise dos custos da folha de pagamento, salários e encargos sociais, a fim de repassar o custo correspondente ao cliente.

Atualmente, a tendência é a terceirização de mão de obra, em razão aos elevados encargos sobre folha de pagamento. Nessa situação, os controles da rotina administrativa de pessoal acabam simplificados, porém em alguns casos o trabalho continua o mesmo.

A intenção dessa análise é demonstrar quanto é importante o controle de custos em toda cadeia da empresa, visto que os resultados apurados apontam que, considerando os 365 dias do ano, subtraindo os 48 dias de repouso semanal remunerado, 30 dias de férias e 13 feriados nacionais e municipais, o colaborador está disponível somente 274 dias no ano, e sua jornada diária é de 7,3333... horas, totalizando valor máximo 2.009,23 horas anualmente. O vale transporte foi absorvido como custo, mas a empresa pode descontar do funcionário o montante de até 6% dos salários contratados.

Considerando que valor/h de R\$6,0723 pago ao Técnico de Suporte Externo I denominado 01, multiplicado somente a 2.009,23 horas de trabalho anual, totaliza-se o valor R\$12.201,27, acrescido de 220 horas de férias, mais 352 horas de repouso semanal remunerado, 220 horas de 13º salário, 36,81 horas plano de saúde integral e 63,04 horas de auxílio alimentação e 95,33 horas de feriados: o custo anual desse colaborador de R\$12.201,27 passa a ser R\$18.637,34 e ao adicionar encargos sociais (FGTS, SAT, SESC, etc.) 34,80% de responsabilidade do empregador, esse valor dispara para R\$25.030,42. O salário mensal do colaborador descrito na figura 02, é de R\$1.335,91, o valor/h R\$6,0723 e o seu custo mensal é de R\$2.790,78, o valor/h R\$12,50, os encargos sociais e os adicionais provocam um acréscimo de 105,95%.

O segundo exemplo: considerando outra função de auxiliar ativador, denominado 02 ao valor/h de R\$4,9159 multiplicado a 2.009,23 horas anuais, totaliza-se o valor anual de R\$9.877,68 e considerando as 220 horas de férias, 48 horas de repouso semanal remunerado, mais 220 horas 13º salário, 28,48 horas plano de saúde e 77,87 horas de auxílio alimentação, esse valor fica R\$15.123,04. Ao adicionar os encargos sociais 34,80% (FGTS, SAT, SESC, etc.) o valor anual passa a ser R\$20.385,86. O salário mensal do colaborador é R\$1.081,50 e o seu valor/h 4,9159 seu custo mensal 2.232,03 e o seu valor/h 5,24 os encargos sociais e os adicionais provocam um acréscimo de 106,50%.

Com isso compreende-se que os custos de mão de obra merecem atenção por parte dos setores responsáveis e esse exemplo pode contribuir no gerenciamento dos custos. A empresa está definindo seus processos e melhorias das suas funções estratégicas em busca de uma atuação diferenciada em sua área de responsabilidade, a fim de melhorar resultados.

Para compreender o impacto dessas mudanças aos colaboradores foi aplicado um questionário com 05 questões fechadas de múltiplas escolhas e 07 abertas em busca de

identificar o nível de aderência do sistema de gestão de custo; os quadros a seguir foram dividido por escolaridades (médio, superior, mestrado ou especialização), sexo (masculino ou feminino), faixa etária e categoria (operacional, analista, gerência e direção), e os entrevistados receberam um número de identificação de 1 a 20, na página a seguir:

Quadro 08 – Entrevistado com Mestrado
Sexo: Feminino e Masculino
Faixa Etária: De 25 a 45 Anos
Categoria: Gerência

ENTREVISTADO	1	2
Tempo na empresa	De 1 a 3	De 1 a 3
Custo e despesa significam a mesma coisa?	Não, despesas são de caráter geral e custos são o desembolso a ser atribuído ao produto.	Não, custo significa pagamentos fiscais já previstos. A despesa significa pagamento imprevisíveis.
Qual o principal custo do seu setor atualmente?	Sem resposta	Todo o valor que financie a atividade do setor
No seu departamento há algum tipo de controle de custos?	Sim, há controle para descolamento	Acho que devem existir dois tipos de controle de custos, o setorial e o administrativo [..]
Controle dos custos é importante para desenvolvimento das suas atividades?	Sim	Sim
Visão do profissional contábil	B	B
O profissional contábil contribui para o desenvolvimento da empresa?	Sim	Sim
Opinião sobre mudanças na empresa atualmente	A mudança vem a somar com a eficiência da recursos e atividades que estão sendo escutadas trazendo benefício em toda a cadeia funcionamento da empresa.	Importantíssimo, as mudanças são provenientes de adaptações as novas realidades, quer não se adapta só tem a regredir as exigências do mercado.

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

Quadro 09 – Entrevistados com Ensino Médio
Sexo: Feminino e Masculino
Faixa Etária: Menor de 25 a 45 Anos
Categoria: Analista, Coordenação, Direção e Técnico

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5	6
Tempo na empresa	De 1 a 3	De 1 a 3	De 1 a 3	De 3 a 5	Menos de 1 Ano	Acima De 10 Anos
Custo e despesa significam a mesma coisa?	Não, pois o custo atribui ao produto e a despesa são de caráter geral dificultando a vinculação dos itens produzidos pela empresa.	Custo é tudo aquilo que é gasto e há um retorno já a despesa é um gasto necessário mais que não haverá retorno.	Não, custos são aqueles que estão envolvidos com a atividade da empresa e despesas o inverso, ou seja, que não está relacionado a produção.	Não, atribui-se aos custos todo aquilo despendido aquisição ou produção e [...]despesas são gastos inerentes a manutenção de caráter geral [...]	Não, custo é algo a se pagar. Despesa é algo que já se pagou.	Não, custo é o recurso gasto para produzir,[...] serviço para venda. Despesa é o valor gasto para manter a empresa.
Qual o principal custo do seu setor atualmente?	Equipamentos utilizados como telefone, computador, sistema utilizado [...]	[...] ferramentas de trabalho computador, headset e impressoras.	Salário	Custos relacionados aos materiais utilizados nas atividades.	Com equipamentos	Aquisição de link, fibra óptica e equipamentos de alta capacidade.
No seu departamento há algum tipo de controle de custos?	Sim	Não	Não [...]	Sim, custos com pessoal, material utilizado por produção [...]	Sim, a chefia faz esse controle	Sim, estamos sempre buscando fornecedores com um melhor custo[...]
Controle dos custos é importante para desenvolvimento das suas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Visão do profissional contábil	B	B	B	B	B	B
O profissional contábil contribui para o desenvolvimento da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Opinião sobre mudanças na empresa atualmente	[...]satisfatória pois a empresa está se desenvolvendo de uma forma correta e ‘legal’ as exigências.	Há uma melhoria, pois a empresa está investindo em sistema de gestão.	Muito importante [...] são de vital necessidade para eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.	Gerencial e controle	A empresa está em constante crescimento [...] controle de gastos ajudam do desenvolvimento das atividades	São muitos importantes para aumentar a eficiência e essabilidade do negócio.

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

Quadro 10 – Entrevistados com Especialização
Sexo: Feminino e Masculino
Faixa Etária: De 25 a 60 Anos
Categoria: Analista, Gerência e Técnico

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempo na empresa	De 1 a 3	Menos de 1 ano	De 05 a 10	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano	De 1 a 3	Menos de 1 ano	Acima de 10 anos	De 1 a 3
Custo e despesa significam a mesma coisa?	Não, o custo é ligado aos resultados, as despesas são gastas[...]	Não custo está ligado a operação e despesa não	Não, custo são desembolsos ao produto da empresa. Despesas são os desembolsos em geral	Não, despesas é[...] “obrigatório” custos são valores empregados em investimentos [...]	[...] não, custos como matéria prima e despesas com energia ou contas fixas	Não, custo está associado[...].as ações no dia a dia. Despesa está relacionada a manutenção geral[...]	Não, o custo seria o "gasto" que se tem com a produção e [...]	Não, custo acho que pode ser água, e luz Despesas quando terceirizamos nos serviços[...]	Despesavalor gasto relativo a manutenção, custo todos os gastos relativos à produção
Qual o principal custo do seu setor atualmente?	Aquisição de materiais [...]	Pessoal	Salário [...]	Compra de equipamentos	Custo com <i>marketing</i> [...]	Compra de ativos	Salário	A frota de carros[...]	Pessoal
No seu departamento há algum tipo de controle de custos?	Não [...]	Sim diretamente nas operações	Não	Não [...]	Acredito que tenha [...]	Sim [...]	Salário	Sim através de planilhas [...]	Sim, com planilha de controle [...]
Controle dos custos é importante para desenvolvimento das suas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Visão do profissional contábil	B	B	B	B	B	B	B	B	B
O profissional contábil contribui para o desenvolvimento da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Opinião sobre mudanças na empresa atualmente	A padronização de setores e processos visam crescimento no mercado [...]	São super. positivo e contam com o comprometimento e participação de todos	Importantes mudanças que contribuem para avaliação sobre efetividade, lucratividade [...]	Totalmente necessárias e motivadas[...]	Muito produtiva [...]	Excelente, processos e metas estabelecidos proporcionando visão de gargalos [...]	Necessária para crescimento e amadurecimento do negócio [...]	De grande importância e ampliando a visão da empresa em diversas áreas [...]	Interessante, porém desornado[...].gerando mais esforço e menos objetividade

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

Quadro 11 –Entrevistados com Ensino Superior
Sexo: Feminino
Faixa Etária: De 25 a 45 Anos
Categoria: Analista, Coordenação e Gerência

ENTR.	1	2	3	4	5	6	7
Tempo na empresa	De 3 a 5	De 1 a 3	Acima de 10 anos	De 1 a 3	De 3 a 5	De 1 a 3	De 1 a 3
Custo e despesa significam a mesma coisa?	Não, custo o gasto vinculado ao produto e a despesa está [...]estrutura da empresa	Não, custo ligado produção[...] Despesa ligado a manutenção da organização	Não, custo é o valor pago na compra de um determinado bem despesa é o gasto que se tem [...]	Não, o custo está atribuído ao produto, despesa são caráter geral [...]	Não, custo é uma saída financeira com retorno, despesa é uma saída sem retorno [...]	Não, custo seria a soma dos gastos e a despesa o quanto será esses gastos	Não, custo [...]fatores que faz uma atividade de setor. despesa é o valor para custo em questão
Qual o principal custo do seu setor atualmente?	Salários [...]	Compra de equipamentos	Compra de equipamentos	Compras e estoque	Sistema [...]	Salários	Salários [...]
Controle dos custos é importante para desenvolvimento das suas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Visão do profissional contábil	B	B	A	B	B	A	B
O profissional contábil contribui para o desenvolvimento da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Opinião sobre mudanças na empresa atualmente	São mudanças organizacional [...]reestruturando processos que refletem nos resultados	[...] necessárias para o crescimento organizado	Importantes pois estão contribuindo para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento da nossa empresa.	São mudanças de importantes [...]de forma esplêndida	crescendo com inovação e investimento em [...]manter um padrão e reduzir custos	Estão caminhados bem [...]	Ocorrem para melhorar alguns processos e diminuir algum custo. [...]

Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

Quadro 12 –Entrevistados com Ensino Superior

Sexo: Masculino

Faixa Etária: De 25 a 45 Anos

Categoria: Analista e Técnico

ENTR.	8	9	10	11	12	13	14	15
Tempo na empresa	De 1 a 3	De 1 a 3	Menos de 1 ano	Acima de 10 anos	Menos de 1 ano	De 1 a 3	De 1 a 3	De 1 a 3
Custo e despesa significam a mesma coisa?	Não, custo algo que traz retorno. Despesa desperdício[...]	Não. custos são valores gasto na produção e despesa são valores gastomanutenção	Não, custo tem a ver com gasto para produção, já despesa valor gasto manutenção	Sem resposta	Não, penso que o custo [...] é investimento com retorno financeiro e despesa gasto [...]	Não, custo é um gasto que pode ser atribuído ao produto e despesa não	Não. Custo [...] na produção um serviço. Despesa não traz retorno [...]	Não, o custo é [...]o valor agregado a um bem. A despesa a operacionalidade
Qual o principal custo do seu setor atualmente?	sistema de cadastro [...]	Salários	Nenhum	Equipamentos	[...]Salários	Equipamento para o trabalho [...]	Folha de Pagamento	Sem resposta[...]
Controle dos custos é importante para desenvolvimento das suas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não [...]	Sim	Sim
Visão do profissional contábil	B	B	B	B	B	B	B	B
O profissional contábil contribui para o desenvolvimento da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Opinião sobre mudanças na empresa atualmente	Deveriam seguir um padrão [...]	São mudanças necessárias para o crescimento da empresa	Ótimas [...] aceleraram a necessidade de gerenciar custo/despesa sem muita burocracia	Vejo de maneira muito positiva a evolução em que [...]	Vejo com bons olhos toda mudança [...]controlar de forma mais eficiente [...]	As mudanças ajudam e padronizar as atividades e processo [...]	[...] mudando a mentalidade dos colaboradores visando otimizar recursos	Redirecionando a empresa, finalmente para uma visão menos familiar do negócio

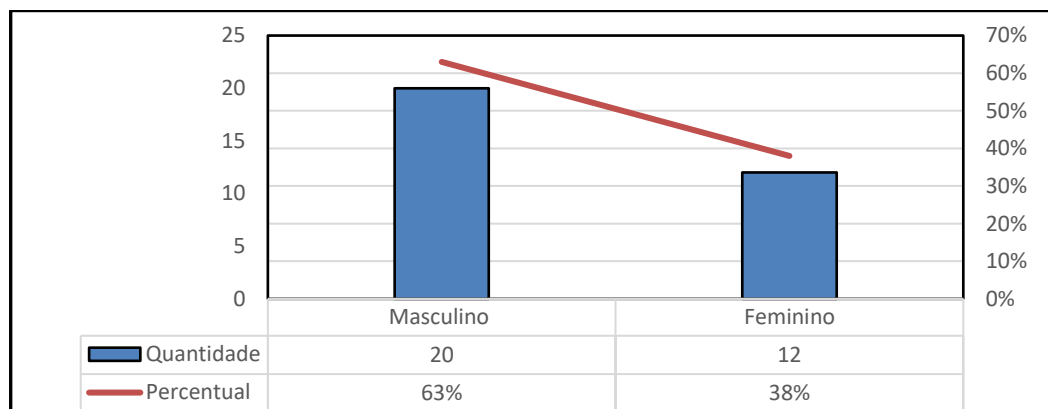
Fonte: Quadro elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

4.6 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

4.6.1 Descrição dos colaboradores estudados

O gráfico 01 apresenta a distribuição dos trabalhadores por gênero na empresa: 63% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Por se tratar de uma empresa de tecnologia, o sexo masculino predomina, pois os trabalhos técnicos operacionais são poucos exercidos por mulheres por muitas vezes necessitar de esforço físico. Somente duas mulheres atuam como técnicas de suporte nível I.

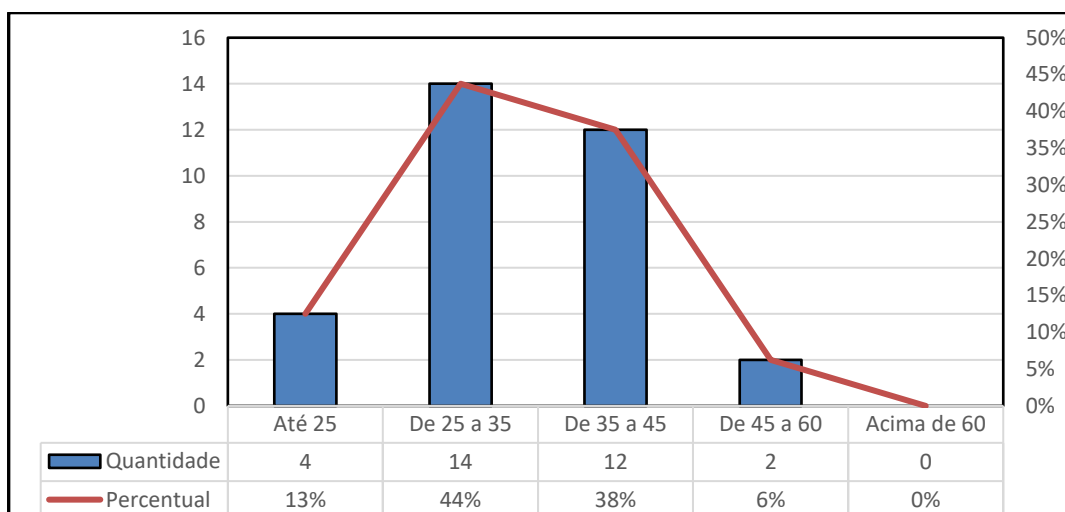
GRÁFICO 1– Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

O gráfico 02 apresenta a distribuição por faixa etária. No geral, pouco mais da metade possuem idade entre 25 a 35 anos, devido ao crescimento nos últimos anos do número de contratação para cargos da área administrativa ser boa parte ocupada por jovens.

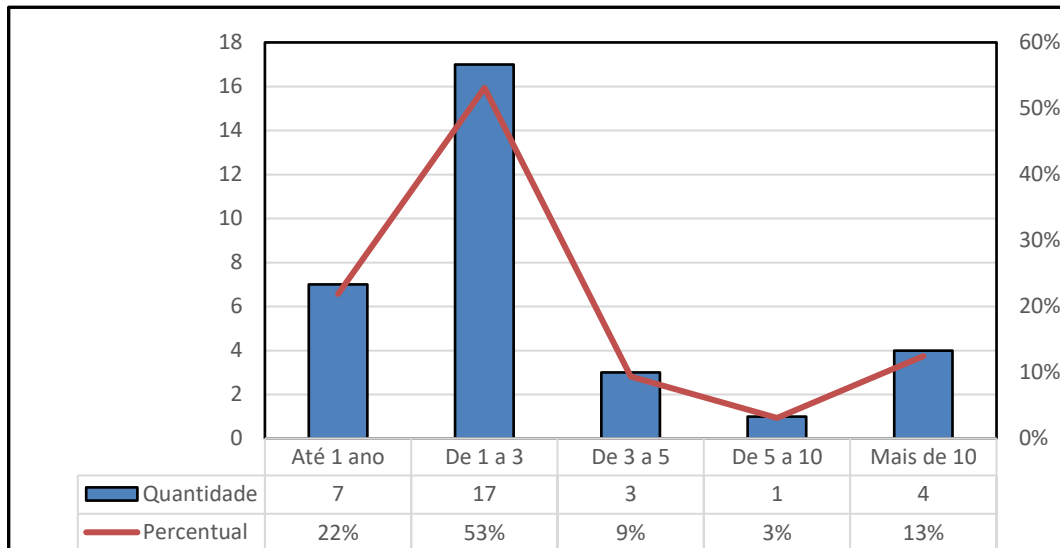
GRÁFICO 2– Distribuição dos respondentes por faixa etária



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018

Quanto ao tempo em que estão na empresa, a maior proporção dos trabalhadores está nela entre 1 e 3 anos, descrito no gráfico 03 abaixo:

GRÁFICO 03– Distribuição dos respondentes por tempo de empresa

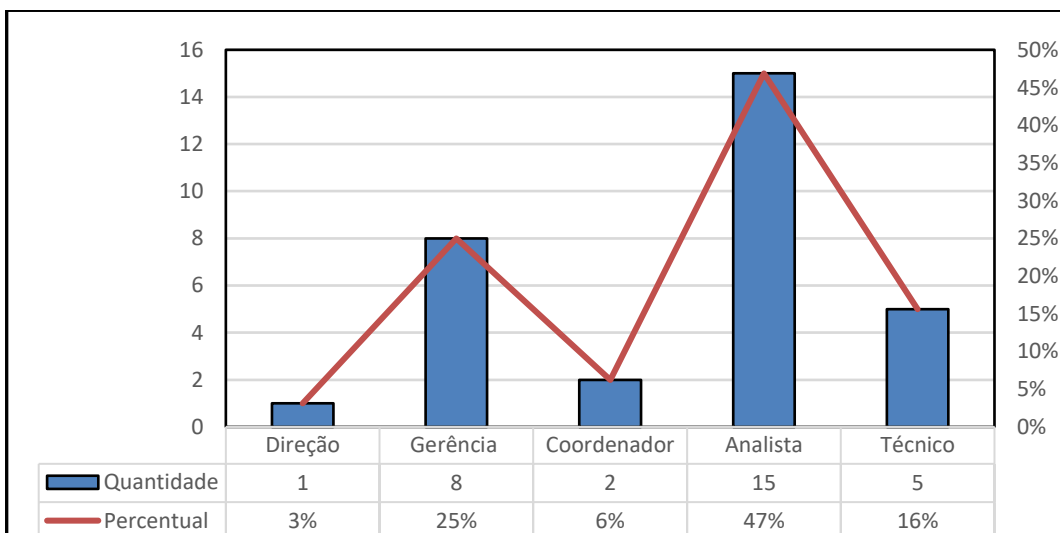


Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

O gráfico 03 é complemento para o gráfico 02. Esse número apresenta o investimento da empresa na contratação de mão de obra e a criação de novos setores, tais como compras, departamento de entrada, contabilidade, comercial, entre outros.

O gráfico 04 apresenta a distribuição dos trabalhadores pelos cargos que ocupam nas empresas pesquisadas.

GRÁFICO 04– Distribuição dos trabalhadores por cargos



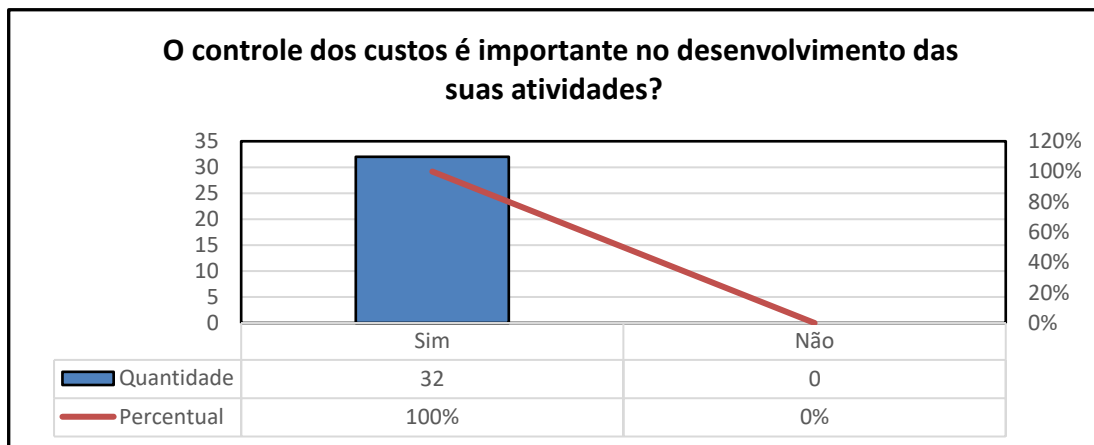
Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018

Referente ao cargo ocupado na empresa, a maioria dos trabalhadores é analista (47%), a gerência tem 25% dos entrevistados, 16% são técnicos de suporte, 6% coordenação e 3% direção. O cargo de analista subdivide-se em faturamento, financeiro, administrativo, contábil técnico. A empresa tende a contratar colaboradores e o cargo inicial é analista. Alguns setores contratam auxiliares, que, por motivo de viagem, não entregaram o questionário.

4.6.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

O gráfico 05 apresenta a importância do controle dos custos no desenvolvimento das atividades dos entrevistados. Todos reconhecem que o custo é essencial para seu desempenho.

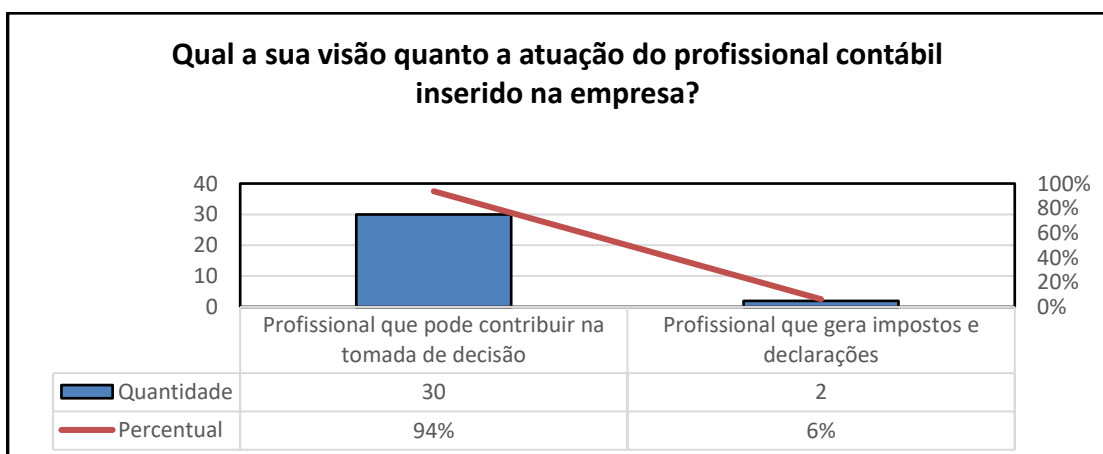
GRÁFICO 05 – A importância do Controle de Custo nas Atividades Desenvolvidas



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

O gráfico 06 apresenta a visão quanto à atuação do profissional contábil inserido na empresa, onde 94% acreditam que o profissional pode contribuir na tomada de decisão.

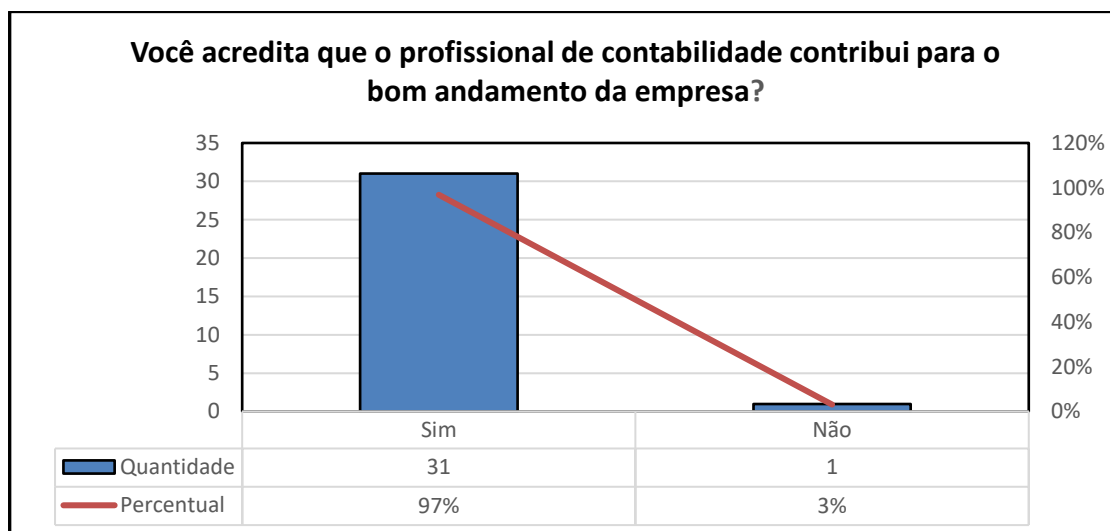
GRÁFICO 06 – Visão quanto a atuação do profissional contábil inserido na empresa



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

O gráfico 07 apresenta quantos acreditam que o profissional de Contabilidade pode contribuir para o bom andamento da empresa: 97% responderam que sim e 3% discordam por não conhecer o setor contábil e a atuação do profissional.

GRÁFICO 07 – O profissional de Contabilidade contribui para crescimento da empresa



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. João Pessoa, 2018.

O questionário dispunha de perguntas objetivas, como foi apurado com os entrevistados. Há evidências de um gerenciamento de custos por parte dos gestores de forma simples, e se faz necessário aprimoramento e a necessidade de implantar procedimentos e formas padronizadas na empresa, garantindo o controle e a economia.

Os entrevistados, quando perguntados sobre a diferença de custos e despesa, responderam apontando, no geral, que são diferentes, que o custo está relacionado ao produto prestado ao cliente, ou seja, está composto no resultado financeiro e a despesa para manutenção operacional sem retorno do valor investido, o que se paga para manter a empresa em funcionamento.

No sentido geral, o conceito para custo é o valor pago ao trabalho de produzir bens ou serviços, e despesa é o gasto necessário na obtenção de receita. Sendo assim, a maioria dos entrevistados entende a diferença, e outros confundem os conceitos. Por isso, há importância na implantação de um setor de custo, para dar suporte aos colaboradores e ajudar na ordenação dos custos e orçamento financeiro.

Ao perguntar sobre o principal custo do seu setor, a maioria dos entrevistados respondeu a mão de obra (salário) o maior custo. Outros responderam: compras de equipamentos, link e fibra óptica, materiais essenciais na prestação do serviço de internet. O custo mais relevante da empresa são investimentos no crescimento pela região nordeste.

Nessa visão de controle, perguntou-se se há algum tipo de controle dos custos no departamento, onde muitos responderam que não e que desconhecem o controle; outros disseram que a gerência financeira realiza esse controle, e ainda alguns informaram um controle simples nas compras com cotação e produtos, buscando custo-benefício. Um fato interessante foi a declaração de um entrevistado que houve o início de um estudo para que todos os departamentos tivessem esse controle.

Desse modo, entende-se que a empresa conhece a importância dos custos e a necessidade de implementar um setor de custos para que haja detalhamento de todas as atividades, agregando valor ao serviço prestado e garantindo a rentabilidade do negócio.

Quando indagados sobre as mudanças que estão ocorrendo atualmente dentro da empresa, responderam que são importantes e necessárias para crescimento e fortalecimento do negócio e acreditam que processos bem estruturados ajudam a manter o padrão e reduzir os custos. O Sistema de Gestão implantado está mudando a mentalidade dos colaboradores quanto à importância de gerenciar os recursos e crescer de forma eficiente e sem burocracia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder a problemática desse artigo, apresenta-se uma empresa em reestruturação, demonstrando seu processo de desenvolvimento e agregação junto aos colaboradores. São importantes processos de mudança, pois a empresa insere-se em uma base de força junto ao mercado cada vez mais competitivo, alinhando reuniões, processo de estrutura e integrando novas práticas administrativas, contábeis e fiscais, com foco nas melhores colocações no seu mercado.

A gestão de custos recebeu atenção por parte dos dirigentes depois da implantação dos indicadores de desempenho; o trabalho do setor de qualidade recém-estruturado busca alcançar e solidificar os processos, tornando padrão e com isso gerando diminuição dos custos. Esse setor vem ganhando espaço cada vez mais e engajando colaboradores. A entrevista aplicada mostra que os colaboradores e a direção estão atentos ao controle dos custos e se preparando para mudanças diárias ocorrentes. Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi alcançado.

Medidas estão sendo tomadas para aumentar o grau de competitividade. Hoje em relação aos anos anteriores, há um cuidado na exploração do negócio, estudos de mercado, presença nas maiores feiras e eventos do setor, e promovendo eventos para seus clientes em

várias cidades da região Nordeste. A direção da empresa está focada em ampliar e trazer as melhores tecnologias do mercado para o serviço.

O clima organizacional é diferente de outras empresas; as pessoas mostram paixão e dedicação, com reuniões semanais, fortalecendo comunicação interna. Os eventos promovidos levam todos a uma gama de conceitos, informações e conteúdo acerca das ferramentas e metodologias que a partir de agora passarão a fazer parte do dia a dia dos seus profissionais.

Um exemplo foi um *workshop* promovido, marcado pela execução de várias atividades práticas nas quais os participantes puderam vivenciar o modelo de gestão, aumentando o seu autoconhecimento e disseminando a experiência de trabalho em equipe. Ao final do dia, todos saíram com a sensação de crescimento, tanto no âmbito profissional como no pessoal, e a certeza de que o sistema de gestão veio para alavancar ainda mais o sucesso da empresa.

A empresa investe em conhecimentos dos seus profissionais, promovendo cursos para melhorar os serviços prestados e aumentar cada vez a qualidade e satisfação do cliente. A organização demonstrou grande evolução com a chegada do sistema de gestão, que busca a melhoria dos produtos e serviços, avaliar processos organizacionais existentes e integrar setores. O investimento na aprendizagem organizacional, melhoria das ferramentas e o enfoque no espírito empreendedor, todos voltado para melhoria da qualidade e para a inovação, aumenta cada vez mais os resultados econômicos e sociais da empresa.

Como continuidade de pesquisa, propõe-se analisar, no médio e longo prazo, parâmetros de desenvolvimento dos custos e o seu respectivo impacto nos indicadores da organização. Também sugere estender esse estudo para outras organizações, de diversos portes e segmentos, a fim de determinar um método de implantação de custos adaptável a diversas realidades organizacionais, com auxílio das ferramentas para medir a qualidade total.

REFERÊNCIAS

ANATEL. **Em 2017, banda larga fixa cresce 7,15% impulsionada por provedores regionais**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/institucional/ultimas-noticiass/1879-em-2017-banda-larga-fixa-cresce-7-15-impulsionada-por-provedores-regionais>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ANDRADE, M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, César G de. **Organizações Sistemas e métodos. E as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 473p.

BRESSAN, V. G. F. **Análise de insolvência das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Curso de PósGraduação em Economia Aplicada do Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa

BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, N. F. **Uso do Custeio por Absorção e do Sistema RKW para gerar informações gerenciais**: Um estudo de caso em hospital. Associação Brasileira de Custos, Vol. III, nº. 2, 2008. Disponível em: www.abcustos.org.br Acesso em: Maio. 2018

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos – Aplicação em Empresas Modernas**. 3ed. São Paulo : Atlas , 2010. p. 02-17.

BRUNT, P.D. **Como reduzir custos**. São Paulo, Ed. Nobel, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.230p.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades – ABM: ActivityBased Management**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORDEIRO, J. **Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 8, n. 3, p. 55-65, jul. 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CUNHA, Edison. **Redução de custos**.Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: Abril2018

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz E. de.**Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2006.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL,A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas S/A. 2007.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. Escrituração. In:____. **Contabilidade geral**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-84.

HANSEN, Don R., MOWEM, MaryanneM.**Gestão de Custo – Contabilidade e Controle**. Tradução Robert Bryan Taylor 1ª reimp da 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 3ed. Rio de Janeiro: Hora LTC, 2000.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo & Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. 2ª. ed. São Paulo: Futura, 1998.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.v

LEONE, George Sebastião G. **Custos: um Enfoque Administrativo**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

_____. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas.2000.

_____. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. **Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS**. Revista Universo Contábil, v. 2, n. 1, p. 42-60, 2006.

MARION, José Carlos, **Contabilidade Empresarial**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MORETÃO, Fernanda Vieira. **Controle dos Custos: uma vantagem competitiva no mercado**. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: Abril.2018.

NEVES, S. D.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 9. ed. São Paulo: Frase Ltda., 2010. 332 p.

PEREIRA, B. S. **Análise do perfil das produções científicas sobre gestão estratégica de custos no Congresso Brasileiro de Custos**. 2014. p. 53. Orientador (a): Cleyton de Oliveira Ritta. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard>. Acesso em: 19 maio 2018.

RIBEIRO, Haroldo. **5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12ª ed. .Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. **O sistema de gestão *balancedscorecard* e seus impactos sobre a teoria de custos**. In: Congresso Del Instituto Internacional de Costos, 7, 2001, León - *España*. Anais... León: *Asociación Española de Contabilidad Directiva*, 2001.

WERNKE, R. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZANLUCA, J. C. **O contabilista e o planejamento tributário**. Portal de Contabilidade, São Paulo, 2009.

APÊNDICE



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO:

Meu nome é Michele da Silva Oliveira, estou concluindo o curso de Bacharel em Ciências Contábeis pelo Instituto de Educação superior da Paraíba – IESP. Minha linha de pesquisa acadêmica é sobre a importância da gestão de custos como estratégia para aumento da lucratividade do negócio, tendo como orientador o Prof. Esp. Jurandy de Andrade Freire, graduado em Ciências Contábeis (2000), pós-graduado em Contabilidade Decisória (2003), ambos pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Meus contatos são:

E-mail: michele162@hotmail.com

Telefone: (83) 9 8888-6669

Agradeço antecipadamente sua valiosa colaboração a essa pesquisa.

Graduanda: Michele da Silva Oliveira.

Orientador: Prof. Esp. Jurandy de Andrade Freire



Questionário

Informações gerais

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa Etária:

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

3. Último curso que você concluiu:

Doutorado

Mestrado

Especialização

Superior

Ensino Médio

Outro

4. Tempo em que você está na empresa:

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Acima de 10 anos

5. Em qual categoria seu cargo se enquadra na empresa?

Direção

Gerência

Coordenação/liderança

Analista

Técnico/Operacional

Informações da Pesquisa

6. Em sua opinião, custo e despesa significam a mesma coisa? Justifique.

7. De acordo com sua visão, qual o principal custo do seu setor atualmente?

8. Você acha que dentro do seu departamento, há algum tipo de Controle dos Custos?

9. O controle dos custos é importante no desenvolvimento das suas atividades?

Sim

Não

Se respondeu “não”, explique o motivo: _____

10. Qual a sua visão quanto a atuação do profissional contábil inserido na empresa?

A – Profissional que gera impostos e declarações

B-Profissional que pode contribuir na tomada de decisão

Outra: _____

11. Você acredita que o profissional de contabilidade contribui para o bom andamento da empresa?

Sim

Não

Se respondeu “não”, explique o motivo: _____

12. Qual a sua opinião sobre as mudanças que estão ocorrendo dentro da empresa atualmente?
