



## XXV Congresso Brasileiro de Custos

12 a 14 de novembro de 2018  
Vitória - ES

### SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO - O INSTRUMENTO PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

*Pedro Schubert*

#### RESUMO

O mercado mundial se organiza em blocos. E o MERCOSUL e a UNIÃO EUROPÉIA fazem acordos de mercado entre blocos. E o Brasil visita e é visitado por países interessados no incremento comercial. E grandes indústrias se instalam no Brasil, em função do seu potencial econômico e das possibilidades de liderança nesta parte do globo. Os videntes já começam a ver o Brasil como a 6ª potência mundial nos próximos 20 anos, sendo que alguns dos integrantes do G-7, hoje, não estarão entre estes 6 primeiros. O país do futuro, pela pressão externa e de suas redefinições internas, está removendo a sua cultura retrógrada que trava o desenvolvimento do país. Temos um mercado interno de 120 milhões de consumidores que estão apartados da economia. Estão carentes de tudo, a começar pela alimentação. Com este macro ambiente dizendo que sim, as elites dirigentes das empresas (industriais, agrícolas, de serviços, etc) não estão dizendo que não. Os empresários autóctones e os das multinacionais têm que modernizar as administrações de suas empresas. A competitividade de mercado, tanto o interno como o externo, pela conquista dos consumidores com o binômio - qualidade e menores preços - bem como de maiores lucros, é o objetivo comum para qualquer empresa.

#### TEXTO COMPLETO:

[PDF](#)

#### APONTAMENTOS

- Não há apontamentos.

ISSN 2358-856X

#### Associação Brasileira de Custos

Av. Unisinos, 950 - Caixa Postal 275 - CEP: 93022-000 - São Leopoldo - RS - Brasil  
Diretoria de Administração de Infraestrutura e Serviços - Telefone: 51 3591 1122 Ramal: 5235

## **Sistema Integrado de Custo - O instrumento para a competitividade das empresas**

**Pedro Schubert**

### **Resumo:**

*O mercado mundial se organiza em blocos. E o MERCOSUL e a UNIÃO EUROPÉIA fazem acordos de mercado entre blocos. E o Brasil visita e é visitado por países interessados no incremento comercial. E grandes indústrias se instalam no Brasil, em função do seu potencial econômico e das possibilidades de liderança nesta parte do globo. Os videntes já começam a ver o Brasil como a 6ª potência mundial nos próximos 20 anos, sendo que alguns dos integrantes do G-7, hoje, não estarão entre estes 6 primeiros. O país do futuro, pela pressão externa e de suas redefinições internas, está removendo a sua cultura retrógrada que trava o desenvolvimento do país. Temos um mercado interno de 120 milhões de consumidores que estão apartados da economia. Estão carentes de tudo, a começar pela alimentação. Com este macro ambiente dizendo que sim, as elites dirigentes das empresas (industriais, agrícolas, de serviços, etc) não estão dizendo que não. Os empresários autóctones e os das multinacionais têm que modernizar as administrações de suas empresas. A competitividade de mercado, tanto o interno como o externo, pela conquista dos consumidores com o binômio - qualidade e menores preços - bem como de maiores lucros, é o objetivo comum para qualquer empresa.*

### **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos em Mercados Globalizados*

## **SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO**

- MUDANÇAS NO MACRO AMBIENTE
- NOVAS REGRAS BÁSICAS
  - . PARA O MERCADO INTERNO
  - . PARA O MERCADO EXTERNO
- NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO
- O QUE EXISTE NO EXTERIOR
- CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTO
  - . DIRETOS E INDIRETOS
  - . FIXOS E VARIÁVEIS
- SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO
  - . NO AMBIENTE DO ORÇAMENTO
    - .. CUSTO POR ABSORÇÃO
      - ...ALTERNATIVAS
    - .. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
      - ...ALTERNATIVAS
    - .. PARTE FISCAL
    - .. SIMULAÇÕES
      - ...ALAVANCAGEM OPERACIONAL
      - ...ALAVANCAGEM FINANCEIRA
    - .. CÁLCULO DE PROBABILIDADES
      - ... RISCO OPERACIONAL
      - ... RISCO FINANCEIRO
  - . NO AMBIENTE OPERACIONAL
    - .. SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE, CUSTO E TESOURARIA
      - ... ALAVANCAGEM OPERACIONAL
      - ... ALAVANCAGEM FINANCEIRA
- TÓPICOS
  - . 1 - MUDANÇAS NO AMBIENTE TOTAL
  - . 2 - CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTO
  - . 3 - MÉTODOS DE APURAÇÃO DE CUSTO
  - . 4 - MEDO DA GLOBALIZAÇÃO
  - . 5 - O QUE EXISTE NO MERCADO

## **SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO - O Instrumento para a Competitividade das Empresas.**

**O conceito de contabilidade de custo não fica restrito à área de produção.  
É ampliado para a empresa, como um todo.**

### **MUDANÇAS NO MACRO AMBIENTE**

O mercado mundial se organiza em blocos. E o MERCOSUL e a UNIÃO EUROPÉIA fazem acordos de mercado entre blocos. E o Brasil visita e é visitado por países interessados no incremento comercial. E grandes indústrias se instalam no Brasil, em função do seu potencial econômico e das possibilidades de liderança nesta parte do globo.

Os videntes já começam a “ver” o Brasil como a 6ª potência mundial nos próximos 20 anos, sendo que alguns dos integrantes do G-7, hoje, não estarão entre estes 6 primeiros.

“O país do futuro”, pela pressão externa e de suas redefinições internas, está removendo a sua cultura retrógrada que trava o desenvolvimento do país.

Temos um mercado interno de 120 milhões de consumidores que estão apartados da economia. Estão carentes de tudo, a começar pela alimentação.

Com este macro ambiente dizendo que “sim”, as elites dirigentes das empresas (industriais, agrícolas, de serviços, etc) não estão dizendo que “não”.

Os empresários autóctones e os das multinacionais têm que modernizar as administrações de suas empresas.

A competitividade de mercado, tanto o interno como o externo, pela conquista dos consumidores com o binômio - qualidade e menores preços - bem como de maiores lucros, é o objetivo comum para qualquer empresa.

Já abordamos, em matérias anteriores, dois temas fundamentais para a modernização das empresas que buscam nas suas áreas econômico-financeiras, o certificado ISO-9000 que é o bilhete de entrada para a grande competição nestes blocos que são:

- SISTEMA CONTÁBIL - A Ferramenta Gerencial Para o Século XXI
- e
- ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.

Em ambos afirmamos que a Contabilidade, o Custo e o Orçamento devem ser sempre enfocados como SISTEMA e, a partir daí, desenvolvemos SISTEMAS INTEGRADOS e estes sistemas geram relatórios gerenciais, legais e fiscais e que têm a concepção de tempo real: *preciso da informação logo, posso gerar o relatório de modo direto*. Basta para isto, solicitá-los pelas opções nas telas dos Sistemas.

## **NOVAS REGRAS BÁSICAS**

### **PARA O MERCADO INTERNO**

Enfatizamos que três fatos de natureza normativa estão ocorrendo no nosso Macro Ambiente. São políticas (regras básicas) que estão sendo introduzidas, em grande parte, por pressões externas, bem como pela sociedade e que são:

- *A abertura mundial da economia, com a queda das barreiras alfandegárias como consequência da Rodada do Uruguai que durou 7 anos. No Brasil estas barreiras caíram em 1990, com maturação de 3 anos, para um patamar médio de 17% das tarifas de importação. Esta abertura expõe as empresas à concorrência externa. É um freio para os aumentos dos preços e uma exigência para o aumento da qualidade em todas as empresas.*
- *Uma outra política que ainda não logrou êxito, é a desregulamentação da economia. Na prática e isto é uma decorrência histórica, para qualquer atividade econômica nova, o empresário tem que pedir licença a algum órgão do governo. O cancelamento destas reservas de mercado expõe as empresas à concorrência interna.*

*Estas medidas macro econômicas têm de ser captadas pelas Direções das Empresas nas análises de seu Macro Ambiente e, como consequência, se organizarem e enfrentarem a competitividade do mercado.*

*Com isto, serão obrigados a oferecer menores preços e maiores quantidades de venda e, ao mesmo tempo, tendo que conquistar o consumidor com melhor qualidade dos produtos e melhor qualidade dos seus serviços. Temos assim, a liberdade de preços, mas a história nos mostra que grupos podem se associar em cartéis, oligopólios ou mesmo, monopólios e ditarem os preços.*

*Para isto, a sociedade vai exigir um instrumento legal forte para frear estes ímpetos.*

- *Temos então, uma terceira medida de natureza política que é a lei de Defesa da Economia ou lei “antitrust”, já centenária nos USA e que recebeu aperfeiçoamentos posteriores. Nós ainda não a temos e os jornais estão, diariamente, mostrando a fraqueza do governo ao negociar com diversos grupos, nas tentativas das reduções dos aumentos de preços. Isto não tem nada a haver com tabelamentos de preços. Mas podem estar certos de que ela virá nos mesmos moldes das leis já existentes em países de economia forte.*

## **PARA O MERCADO EXTERNO**

Este mercado sofre profundas modificações em função de dois fatos fundamentais:

- O universo se organiza em blocos econômicos (União Européia, Mercosul, etc.)
- Houve, a partir de 1993, uma reorganização profunda nas relações de trocas comerciais, com acentuadas reduções das tarifas aduaneiras, permitindo com isto, um incremento nas relações comerciais entre os blocos e os países e com mudanças nas regras do jogo de importações/exportações, onde o GATT, nascido em 1947, cedeu lugar à OMC (Organização Mundial do Comércio).

O objetivo é abrir as economias e nesta passagem, as nações e juntamente com elas, as empresas que não se modernizarem ficarão, as primeiras à reboque e as segundas tendem a desaparecer.

Para as nossas empresas estamos oferecendo alternativas para as suas modernizações nas suas áreas econômico-financeiras e para o Brasil que depende da sua sociedade para a modernização, com reformas substantivas, em todos os seus segmentos, - de novas Políticas (regras básicas) Econômicas, Administrativas, Tributária, de Ensino, da Justiça, de Infra Estruturas e outras - estamos patinando no discurso do CUSTO BRASIL, uma figura de retórica que ainda não encontrou o seu caminho para a aplicação prática.

O importante em tudo isto é que a informação adquire velocidades fantásticas e a discussão dos entraves do CUSTO BRASIL estão no tempo das Diligências (para o nosso interior, estamos no tempo das Tropas de Burros).

## **NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO**

O Sistema Contábil e o Sistema de Orçamento são integrados e, em ambos, contém o Sistema de Custo que trabalha em linha e apura os custos operacionais e os custos orçados, pelos métodos definidos pelo usuário.

Estes três SISTEMAS INTEGRADOS são poderosos instrumentos de gestão que as empresas devem utilizar para enfrentar este novo mercado competitivo que se abre (mercado brasileiro, da América Latina, etc) e ficarem capacitadas para enfrentar, principalmente, a concorrência externa que é poderosa mas traz tecnologia defasada nestas áreas da administração e que o mercado brasileiro compra esta tecnologia defasada, em vez de utilizar tecnologias mais avançadas e desenvolvidas no país. Nós desenvolvemos tecnologias nestas áreas de orçamento, contabilidade, custo e tesouraria e sentimos esta pressão, mas esta cultura está sendo vencida.

Sendo um fato cultural, demanda tempo para a sua transformação. Nós não tivemos, no passado, ambiente para uma discussão ampla para distinguir entre a fé e a razão e assim, perdemos o passo histórico e não criamos uma cultura para o desenvolvimento das atividades de pesquisas, bem como o respeito por estas pesquisas.

Sobre este fato cultural temos a FEA/USP que, no mês de julho p.p., comemorou 50 anos. A FEA/USP foi criada contendo em seu "currículo" cadeiras experimentais, aliando a teoria à prática com o enfoque de pesquisas.

Na matéria televisiva sobre este evento, o primeiro professor da FEA/USP foi entrevistado e afirmou das dificuldades por eles encontradas no seu início, devido a este enfoque nos seus propósitos de ensino.

## O QUE EXISTE NO EXTERIOR

Em função dos conceitos que estabelecemos para o desenvolvimento dos nossos SISTEMAS INTEGRADOS aqui citados, nos levam à certeza que estamos em estágio avançado, em relação ao que existe no exterior e baseamos nas afirmações dos destacados autores americanos H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan no seu livro **Relevance Lost**, traduzido pela Editora Campus para **Contabilidade Geral - 1993** de onde destacamos trechos importantes:

“Em 1925 as empresas industriais americanas haviam desenvolvido e implementado todos os procedimentos de contabilidade gerencial hoje conhecidos”.

“Os Sistemas de Contabilidade Gerencial das corporações são inadequados para a realidade atual e as inadequações dos atuais sistemas resultam - do retardamento na substituição dos sistemas de contabilidade de custos de antes da II Guerra que foram projetados para os informes financeiros e pagamentos de impostos - por sistemas de informações modernos”.

“A obsolescência dos sistemas existentes, em combinação com os extraordinários **desafios competitivos e tecnológicos**, exigem de todas as organizações, o reexame das práticas existentes”.

“Atualmente, as informações da contabilidade gerencial, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização (informes trimestrais para as bolsas) *são atrasados demais, agregados demais e distorcidos demais* para que sejam RELEVANTES para as decisões de planejamentos e controles dos gerentes e são de pouca valia para os gerentes operacionais, no seu desempenho de reduzir custos e melhorar a produtividade”.

“O ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas corporativos da contabilidade gerencial”.

*“O Sistema de Contabilidade Gerencial também necessita informar custos precisos por produto, de modo que a fixação de preços, a introdução de novos produtos e a resposta à produtos rivais possam se basear na melhor informação possível sobre as necessidades de recursos para aqueles produtos”.*

As 227 páginas do livro analisam as fragilidades atuais dos sistemas de contabilidade utilizados no ambiente americano.

E para concluir, vamos citar mais quatro trechos:

“Os sistemas de contabilidade de custos, típicos dos anos 80, não servem nem para avaliação de custos de produtos, nem para o controle de custos operacionais: suas informações não são proveitosas para gerenciar custos”.

“A maioria das organizações continua usando um único sistema para gerar seus informes financeiros e de contabilidade gerencial”.

“Tudo o que se deverá necessitar será um retorno aos fundamentos (aqui nós citamos: rever os conceitos), perguntar pelo que faz sentido e pelo que é importante para a organização, ou seja: de que informações se necessita para as funções de planejamento e de controle gerenciais?”.

“Deveríamos projetar *sistemas consistentes* com a tecnologia da organização, sua estratégia de produtos e sua estrutura organizacional”.

Nós, já há alguns anos, desenvolvemos idéias que harmonizam com os pensamentos destes renomados autores americanos e que estão expressas no nosso livro de **Orçamento Empresarial Integrado**, editado em 1985 e, a partir de 1988, desenvolvemos SISTEMAS INTEGRADOS com a utilização de micro computadores, para Orçamento, Contabilidade, Custo e Tesouraria, alicerçados em conceitos e nos princípios contábeis e organizados de acordo com os princípios da Teoria de Sistemas e com isto, capacitando as empresas com informações que atendem aos conceitos dos SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL e TOTAL.

## CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTO

A classificação dos elementos de custo (matérias primas, mão de obra, peças sobressalentes, despesas administrativas, impostos, taxas e contribuições, depreciação, despesas com vendas) está diretamente relacionada às atividades de cada empresa e devem estar organizados como SUB-SISTEMAS.

## DIRETOS E INDIRETOS

Serão classificados em Diretos e Indiretos, de modo específico, em função de cada um de seus clientes, do seu mercado de forma setorizados (por linha de produto, por área de vendas, etc.) e de modo amplo, sob o enfoque gerencial de cada empresa, realizando simulações e os cálculos dos RISCOS (operacional, financeiro).



## **FIXOS E VARIÁVEIS**

Serão classificados em Fixos e Variáveis, de modo específico, em função *das características das atividades operacionais de cada empresa*; o custo classificado como variável em uma empresa pode ser caracterizado como fixo em outra empresa. E principalmente, em função da sua estabilidade econômico-financeira, esta classificação permite a realização das análises das ALAVANCAGENS (operacional, financeira), bem como da apuração do composto ótimo de produtos.

Estas duas classificações não são mutuamente exclusivas. Elas se complementam, nas empresas, nas análises sob o enfoque gerencial.

E de forma global, de olho na SRF e atendendo ao aspecto legal.

Esta abordagem dinâmica, para apurar o custo de cada empresa, por quaisquer dos métodos de apuração de custo, só pode ser realizada se o custo for tratado como Sistema e integrado ao SISTEMA CONTÁBIL e aos SUB-SISTEMAS de cada empresa.

## **SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO**

### **NO AMBIENTE DO ORÇAMENTO**

#### **CUSTO POR ABSORÇÃO**

O Sistema Integrado de Custo apura de modo automático, - via sistema - os custos de produção e de serviços baseados no método de apuração de Custo por Absorção e de acordo com os conceitos, os critérios definidos pelo usuário para atender aos seus enfoques sobre a apuração do custo de produção de cada embalagem a ser vendida e de serviços.

Como enfatizamos e colocamos em prática, a apuração do custo deve ter agilidade e flexibilidade para a formação dos valores dos custos dos produtos fabricados e de serviços e, com isto, é possível realizar ALTERNATIVAS de apurações destes custos, com diferentes alocações dos custos ditos indiretos, para atender às exigências dos clientes, com relação à menores preços de vendas mas, no conjunto, ao apurar, mês a mês, a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa, apresenta lucro.

#### **ALTERNATIVAS**

As alternativas nas apurações dos custos de produção e de serviços são, na realidade, *simulações* específicas, aplicadas nestas apurações de custos, por diferentes apropriações dos custos que são definidos, pelo usuário, como custos indiretos.

O campo de aplicação destas alternativas pode ser ampliado e assim, nas apurações dos custos de produção e de serviços serão apropriados os custos diretos - matérias primas e mão-de-obra - que serão levados para Estoque, no caso de produção, bem como certos custos indiretos definidos pelo usuário e, em seguida, serão apuradas as

### **MARGENS DE CONTRIBUIÇÕES**

**por embalagem vendida e por serviço.**

Neste caso, inicialmente será apurada a MARGEM BRUTA (ou MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO I).

Após isto, poderão ser alocados a cada embalagem vendida, os custos que, por definição do usuário, não foram levados ao custo de produção. Em seguida e de forma segregada, serão alocados os custos relacionados à venda de cada embalagem e de serviço, em suas respectivas áreas de venda, serão alocadas as despesas com promoção e propaganda, com administração de vendas, bem como as despesas com a administração indireta e apurando-se em cada apropriação, as respectivas margens de contribuições.

Teremos assim, com riqueza de detalhes - via sistema - o valor com que cada embalagem vendida ou de serviço contribui para lucro da empresa. Pode, inclusive, para atender às estratégias de mercado, contribuir com prejuízo, mas no conjunto, a empresa terá lucro.

Em função da agilidade e flexibilidade do Sistema, estas apropriações podem ser modificadas para cada embalagem vendida e de serviço, na medida que forem aparecendo as exigências da área de mercado para atender segmentos de vendas, a competição de determinada linha de produto e, principalmente, atender aos clientes com menores preços de venda.

As despesas não alocáveis a cada embalagem vendida ou a cada serviço serão levadas para a Demonstração do Resultado do Exercício.

### **PARTE FISCAL**

Esta apuração de custo que termina na apuração do lucro líquido da empresa antes das Deduções e do Imposto de Renda, poderá também apurar, em projeção específica, o LUCRO REAL mês a mês.

### **SIMULAÇÕES**

Além da simulação específica abordada para o custo de produção e de serviços, bem como da margem de contribuição, é factível ampliar estas simulações para alterações

de valores e de quantidades de quaisquer das peças orçamentárias, a partir da peça orçamentária de RECEITA DE VENDAS.

Entram nestas simulações, diferentes montantes de empréstimos e financiamentos, com diferentes taxas de juros e também, de diferentes aportes de capital.

Assim será possível projetar diferentes cenários para a empresa no ambiente orçamentário, em função das variáveis oferecidas pelo Planejamento Estratégico.

Com esta massa de dados disponível será possível realizar análises avançadas como

### **Alavancagem Operacional**

que é a sensibilidade do lucro operacional às variações das vendas (Receita Líquida) e das Despesas Operacionais.

Como a alavancagem operacional depende da proporção de custos operacionais fixos nos custos operacionais totais, a Direção da Empresa deverá decidir quais os custos que serão definidos como custos fixos e quais os custos que serão definidos como custos variáveis.

Em seguida, teremos a análise da

### **Alavancagem Financeira**

que é determinada pelas proporções das fontes de recursos próprios e de terceiros, usadas para financiar as suas atividades, com a introdução do custo fixo decorrente do capital de terceiros - Despesas Financeiras - que são deduções do LUCRO OPERACIONAL APURADO ANTES DOS JUROS (despesas financeiras) e do IMPOSTO DE RENDA e, com isto, afeta o lucro disponível aos acionistas ordinários. Pode-se, inclusive, considerar os dividendos obrigatórios das ações preferenciais como despesas financeiras.

O usuário define como deverão ser realizados estes cálculos.

## **CÁLCULO DE PROBABILIDADES**

Com esta mesma massa de dados e com diferentes projeções do lucro operacional podem ser calculados os:

### **RISCO OPERACIONAL**

Que está associado ao funcionamento da empresa e pode ser definido pela dispersão relativa do lucro operacional anual esperado.

Esta dispersão poderá ser medida através do COEFICIENTE DE VARIAÇÃO que é o quociente do desvio padrão pelo valor presente líquido do lucro operacional anual esperado.

É uma análise matemática sofisticada e que dá a medida da dispersão do lucro operacional da empresa. Quanto maior for este quociente, maior será o risco da empresa.

Receitas de Vendas instáveis ou grandes oscilações de Custos ou ambos levam a esta situação.

### **RISCO FINANCEIRO**

O cálculo é realizado, em seguida, a partir do lucro operacional com compensação dos custos não financeiros ou, se quiser, a partir do fluxo de caixa gerado e tem dois aspectos:

- risco de uma possível insolvência (incapacidade financeira de honrar os seus compromissos); e
- a variação dos lucros à disposição dos detentores de ações.

Na nossa cultura o dividendo obrigatório das ações preferenciais não é conceituado como despesas financeiras.

No primeiro item o lucro operacional poderá ser insuficiente para absorver as despesas financeiras e sobrar recursos para pagar dividendos estatutários, mesmo que a taxa de juros seja menor do que a taxa de retorno sobre o investimento, ou seja, a incapacidade de pagar dividendos é consequência da incapacidade da empresa de gerar lucros (ou por receitas de vendas reduzidas ou por custos elevados).

O segundo item está relacionado à dispersão do lucro líquido à disposição dos acionistas de onde serão deduzidos os Dividendos Estatutários. O cálculo é semelhante ao do risco operacional.

Como há a introdução de despesas financeiras para este cálculo, poderá a empresa ter um risco operacional suportável mas ter um risco financeiro com probabilidade de insolvência.

Este estudo é básico para a análise da estrutura do capital da empresa.

## **NO AMBIENTE OPERACIONAL**

Neste ambiente utilizamos a mesma metodologia e as mesmas operações realizadas no ambiente orçamentário, utilizando o SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE, CUSTO E TESOURARIA desenvolvido com os mesmos conceitos do SISTEMA INTEGRADO DE ORÇAMENTO.

Com isto podem ser realizadas ALTERNATIVAS nas apurações de custos, bem como podem ser calculadas as:

- **Alavancagem Financeira**
- **Alavancagem Operacional**

Neste ambiente, o SISTEMA INTEGRADO DE CUSTO funciona para atender as exigências legais, fiscais e principalmente, ao enfoque gerencial que é o objetivo maior de todos estes Sistemas.

Com estas concepções, no ambiente operacional, os custos serão apurados em linha com o ambiente orçamentário e com isto, teremos o acompanhamento orçamentário de modo direito. Estas operações geram dados que enriquecem as atividades de planejamento e de controle de cada empresa e contribuem com um manancial de dados para o SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

Os controles ficam descentralizados mas as informações ficam centralizadas.

## **TÓPICOS**

### **1. MUDANÇAS NO AMBIENTE TOTAL**

A Direção de cada Empresa deve, continuamente, ajustar os seus objetivos e as suas estratégias.

Isto poderá acarretar mudanças em suas Políticas, Diretrizes, Normas e Procedimentos e até na sua Filosofia de Atuação.

Ao mesmo tempo haverá a exigência de mudanças na sua estrutura organizacional para atender às novas realidades nos seus ambientes operacional e interno, em função de novas políticas econômicas e de novas tecnologias, de novos consumidores e fornecedores, de pressões sociais e tendo que criar, cancelar,

modificar produtos, bem como de definir novas áreas de vendas e seus cancelamentos. Novas políticas de preços, de estoque, de pessoal.

A empresa deve ter, na sua Filosofia de Atuação, a busca constante de melhorias de seu desempenho, em todas as suas atividades.

Deve definir políticas relativas às Pesquisas e Desenvolvidos (P&D) e criando ambiente para que estas mudanças ocorram a partir do nível operacional.

Estas mudanças contínuas a ciência da Administração denominou de Teoria da Contingência. Isto no decorrer da década de 60.

Abrange toda a empresa; é de natureza incremental; é prospectiva e os seus reflexos são de longo prazo.

Estas mudanças poderão ser representadas por uma linha reta contínua e ascendente.

A direção de cada Empresa poderá adotar uma outra forma de mudança que é ser realizada a partir de problemas diagnosticados e que a Ciência da Administração denominou de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) (do início da década de 60) que é a mudança planejada dentro da organização.

É um processo planejado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização. É baseada na ciência do comportamento.

Os estudos de eventos selecionados são periodicamente atualizados.

É retrospectiva e os seus reflexos são de curto e médio prazo.

Ela poderá ser representada por uma linha na forma de degraus, em que a profundidade do degrau é o tempo gasto para estas mudanças e a sua altura é o salto de qualidade decorrente destas mudanças.

Uma terceira forma de mudança é a denominada REENGENHARIA que, a principio, tem a haver com o D.O., só que a altura do degrau desejada poderá ser a de uma montanha e sua profundidade poderá ser de intervalo de tempo zero.

A abordagem é retrospectiva, impositiva e é uma reação da Direção da Empresa à crises e necessita de várias assessorias e os impactos da decisão têm que ser imediatos e para o futuro próximo.

Não sendo adequadamente desenvolvida trará problemas para a empresa e as mudanças tornar-se-ão um pesadelo pois, inclusive, podem não mudar o comportamento e perder a cultura organizacional.

**É bom sempre ter em mente que mudança é sobrevivência e deve ser solucionada de forma racional e eficiente.**

## **2. CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTO**

- 2.1 - A classificação dos elementos de custo (custos diretos/indiretos e fixos/variáveis) deve ser realizada em função das características de cada empresa.
- 2.2 - E servirá de base para atender aos enfoques gerenciais e fiscais (Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ).
- 2.3 - A classificação dos custos em fixos e variáveis atenderá às análises econômico-financeiras de alavancagens (operacional, financeira), bem como do composto ótimo dos produtos.

## **3. MÉTODOS DE APURAÇÕES DE CUSTOS**

- 3.1 - Os métodos de apurações de custos não são mutuamente exclusivos.  

    Todos eles se complementam nas diversas análises que devem ser realizadas pelas empresas.
- 3.2 - As empresas, quaisquer que sejam os seus portes e ramos de atividades, só podem realizar estas tarefas se estiverem convenientemente organizadas e dispuserem de Sistemas Integrados, nos moldes dos que foram expostos nos artigos publicados nesta Revista, pois eles capacitam as empresas para as avaliações contínuas das suas atividades e suprimindo as Direções das Empresas de informações que as capacitam para promoverem os seus ajustes e acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no seu Ambiente, bem como avaliar os resultados destas mudanças fornecendo novas informações para os devidos ajustes.
- 3.3 - Poderemos também realizar a apuração de custo pelo método ABC, a partir dos mesmos dados utilizados pelos métodos de apurações de custos aqui citados.

## **4. MEDO DA GLOBALIZAÇÃO**

As mudanças trazem receios e ansiedades. Nós sempre vivemos em um ambiente de mudanças. Provavelmente, uma minoria não quer se dar conta das mutações que ocorrem ao seu redor.

O ambiente europeu em 1850 fervilhava em revoluções. Nesta época descobriu-se o aço e a eletricidade. Foram colocados à disposição dos governos e dos empresários, a estrada de ferro, o navio a vapor e o telégrafo. As viagens encurtaram e o seu tempo, de ano ou meses para dias e a notícia de meses ou dias para horas ou minutos.

Conforme menciona o historiador Eric J. Hobsbawm em “A Era do Capital” (1848-1875) capítulos III e XI, tivemos a GLOBALIZAÇÃO e naquela época, o comércio mundial cresceu 6 vezes em 35 anos.

Hoje a notícia chama-se informação e ela é instantânea. Aqui está a diferença: quem tem a informação pode ter o poder.

Para terminar; com a MERCOSUL, o comércio entre o Brasil e a Argentina, em 5 anos, aumentou 3 vezes.

## **5. O QUE EXISTE NO MERCADO**

No mercado encontramos uma gama de ofertas de Aplicativos como:

Gestão Administrativa

Folha de Pagamento, Suporte à Compras e Estoque

Gestão Financeira

Contas à Receber, Contas à Pagar, Fluxo de Caixa, Escrita Contábil (sic), Ativo Fixo(sic), Escrita Fiscal(sic).

Marketing / Vendas

Faturamento, Suporte à Vendas



Se quisermos juntá-los, teremos que apelar para o “bacalhau” e quando funcionar poderão virar “macarronada”. E os mesmos dados têm que ser inseridos mais de uma vez. Especialmente se quiser apurar custos (inclusive não é citado este aplicativo neste conjunto de módulos).

E o controle de Empréstimos e Financiamentos -Tomados e Concedidos?

E as apurações de custos por quaisquer dos métodos aqui mencionados?

E a integração com o orçamento?

E o acompanhamento de gestão?, com ênfase para o acompanhamento orçado X realizado?

E o acompanhamento financeiro, com capacidade para gerar o CAIXA ÚNICO? e o controle e o acompanhamento do Fluxo de Caixa - Diário?

E a capacidade de gerar informações, com relatórios gerenciais, na velocidade exigida para a tomada de decisões?

Deixamos para o leitor, a oportunidade de aumentar este questionário.

**Os SISTEMAS INTEGRADOS analisados englobam, em um único Sistema, todos estes aplicativos aqui citados, mas com conceitos, princípios e organizados com abordagem sistêmica e incluindo o Sistema Integrado de Custo para quaisquer dos métodos de apuração de custo e com uma única entrada de dados e todos os módulos inter relacionando-se, inter dependentes e interagindo-se - via Sistema - através de opções de telas.**