

COMO MANTER OS CUSTOS SOB CONTROLE PARA A EMPRESA SOBREVIVER





© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Leandro de Oliveira Barreto

Analistas

André Gustavo de Araújo Barbosa

Viviane Canna Brasil Sousa

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica

Yayá Comunicação Integrada

www.sebraeatende.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia

SUMÁRIO

A importância de fazer uma gestão de custos eficiente Para sua empresa	4
Como racionalizar custos e investimentos?	5
Diferenças entre custos, despesas e investimentos	7
Quais as principais classificações de custos existentes?	8
Como encontrar o custo fixo ideal para sua empresa	10
Como precificar um produto / serviço do ponto de vista Da gestão de custos?	12
Passo a passo para implantar uma gestão de custos eficiente Na sua empresa	16
Conclusão	18

A IMPORTÂNCIA DE FAZER UMA GESTÃO DE CUSTOS EFICIENTE PARA SUA EMPRESA



Gerir os custos empresariais é um desafio enfrentado por todo empreendedor, seja qual for a época. A redução dos custos operacionais abre caminhos para melhorar a lucratividade do negócio como um todo e, na prática, uma gestão eficiente traz inúmeros benefícios diretos e indiretos.

Ao detectar a necessidade de reduzir custos na gestão de sua empresa, tome cuidado para não comprometer a qualidade dos produtos e serviços ofertados com as reduções. Por isso, ao decidir reduzir os valores gastos com um determinado aspecto de seu negócio, tenha em mente que esse processo pode passar, por exemplo, pela negociação de condições mais favoráveis com seus fornecedores.

Engajar todo o time neste processo é muito importante. Afinal, eles podem auxiliar na detecção de desperdícios desconhecidos. Se sua empresa conseguir reduzi-los (ou mantê-los controlados), você pode oferecer melhores preços e, com isso, se diferenciar da concorrência. Ou pode ainda melhorar a sua margem de lucro. O resultado, em ambos os casos, é positivo.

Por outro lado, a manutenção de altos custos pode inviabilizar um negócio. Cabe ao gestor descobrir quais são os gargalos e pontos que mais impactam no caixa da empresa e identificar corretamente o que são custos, gastos e despesas. E mais ainda: entender os conceitos de investimentos, perdas e desperdícios.

Abrir e manter uma empresa é um investimento de longo prazo, portanto, deixe o imediatismo de lado e destine algumas horas ou dias para planejar o seu futuro. É necessário se organizar desde o início, com as orientações e suporte para te conduzir na sua jornada empreendedora.

COMO RACIONALIZAR CUSTOS E INVESTIMENTOS?

Para racionalizar custos, são necessárias algumas ações empresariais que vão desde um maior envolvimento dos funcionários, automatização de processos, até possíveis demissões e renegociação de dívidas. Se você tem dificuldades no controle financeiro, saiba que a contagem correta dos gastos é um fator que influencia muito nos resultados. Por isso, os desembolsos, do menor ao mais alto, devem receber toda a atenção.

Dicas para racionalizar custos:

- ▶▶ **Analisar periodicamente os custos e as despesas**
- ▶▶ **Envolver toda a sua equipe com ações de comunicação interna e definindo metas para os colaboradores**
- ▶▶ **Analisar o fluxo de caixa e conhecer os prazos de pagamento e recebimento da empresa**
- ▶▶ **Adotar um processo de gestão orçamentária**
- ▶▶ **Automatizar processos**
- ▶▶ **Aperfeiçoar a gestão de tempo dos funcionários**
- ▶▶ **Adotar banco de horas, economizando em horas extras**
- ▶▶ **Investir em treinamentos da equipe**
- ▶▶ **Avaliar criticamente antes de demitir**
- ▶▶ **Melhorar a gestão de fornecedores**
- ▶▶ **Reduzir custos de frete e logística**
- ▶▶ **Investir no marketing de baixo custo**
- ▶▶ **Renegociar dívidas e taxas bancárias**



Racionalizar custos não significa apenas efetuar cortes. Muitas vezes, o cuidado na hora de realizar investimentos é um elemento de importância extrema na gestão financeira do seu negócio. Bons investimentos são, além de necessários, são importantes para manter a saúde financeira da empresa.

Ao realizar compras, melhorias e investimentos em seu negócio, é necessário determinar com clareza qual é a perspectiva de ganho que aquela melhoria vai proporcionar. Se, por exemplo, a compra de mais um computador vai permitir um aumento da velocidade dos serviços prestados e, com isso, pode gerar um aumento de faturamento, esse é um investimento que provavelmente deve ser feito. No entanto, os custos fixos com eletricidade devem sofrer algum impacto, que tem que ser mensurado no ato dos investimentos. Isso serve para contratação de pessoal (que pode vir a gerar custos trabalhistas) e investimentos em máquinas, entre outros.

- ▶ Avalie a possibilidade de investir em softwares e ferramentas digitais para automatizar processos e, com isso, conseguir realizar reduções de custos com pessoal, por exemplo.
- ▶ Ao realizar investimentos na divulgação de sua empresa, estabeleça critérios claros de mensuração do resultado. Um panfleto distribuído na rua vem gerando mais visitas e ligações? Então ele está gerando novos negócios, portanto é um investimento positivo.
- ▶ Investir na capacitação dos seus colaboradores pode parecer um gasto desnecessário. Porém, a melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços ofertados pode ser bastante positiva. Melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

DIFERENÇAS ENTRE CUSTOS, DESPEAS E INVESTIMENTOS

Os conceitos de custo, despesa e investimento podem parecer muito semelhantes à primeira vista. Porém, no mundo empresarial, os conceitos são absolutamente distintos. Vamos esclarecer cada um deles para que essa diferença fique mais evidente para você.

Custo é todo desembolso financeiro relativo à atividade-fim da empresa. Se você tem uma fábrica de sorvetes, por exemplo, a compra de matéria-prima para fabricação, o salário dos funcionários e o aluguel do espaço fazem parte da lista de custos de sua empresa. Há custos fixos (que não variam caso a produção aumente, como, por exemplo, o aluguel do espaço) e custos variáveis (que aumentam proporcionalmente de acordo com o aumento da produção). A compra de matéria-prima para produção de sorvete, no exemplo acima, precisará ser maior se você decidir aumentar a produção no próximo mês. Portanto, esse é um custo variável.

Despesa é todo desembolso financeiro que não está relacionado com a atividade-fim do seu negócio. A compra de material de escritório por exemplo, é uma despesa. Os salários dos profissionais envolvidos em atividades administrativas também, pois, apesar de necessário para o funcionamento de seu negócio, não está envolvido diretamente na geração de receita.

Já o investimento é um desembolso voltado à otimização de processos, melhoria ou ampliação da produção. Se você decidir comprar mais um equipamento para sua fábrica, ou investir na capacitação dos funcionários da empresa, há uma expectativa de retorno, portanto, esse é um investimento.

Confira quadro comparativo entre custos e despesas:*

Custos	Despesas
Gastos de produção vinculados diretamente aos produtos/serviços	Gastos administrativos e de vendas que não se identificam diretamente à produção
Gastos com o objeto de exploração da empresa (atividade-fim)	Gastos com outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio)

*GESTÃO DE CUSTOS - MÓDULO IV - CURSO TÉCNICO E M LOGÍSTICA. <https://www.passeidireto.com/arquivo/3879513/gestao-de-custos>

QUAIS AS PRINCIPAIS CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS EXISTENTES?



Antes de apresentarmos as principais classificações de custos existentes, é preciso entender que há custos:*

Diretos

Todo tipo de investimento que é diretamente ligado à construção do produto ou serviço oferecido pela empresa. Alguns custos diretos são a matéria-prima, mão de obra e insumos. Eles são os mais fáceis de identificar.

Indiretos

Tipos de investimentos ligados à produção dos bens ou serviços oferecidos, porém de forma indireta. São itens como manutenção, limpeza, almoxarifado, logística, energia elétrica, alimentação e todos os demais gastos de fabricação que não incidem diretamente sobre o produto em si.

*(...) O que são custos? <https://www.treasy.com.br/blog/investimentos-custos-despesas/>



A principal divisão entre os custos, entretanto, se dá entre os custos fixos e os variáveis. A diferença entre eles é muito significativa e pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do seu negócio. Vamos entendê-los melhor:

► Custos Fixos

Custo fixo, como já explicamos, é todo custo que não varia junto com o aumento da produção. Se você fabrica 1000 litros de sorvete por mês e decidir ampliar a produção para 1200 litros, o custo do seu aluguel não vai variar. Portanto, o aluguel é um custo fixo. Salários também tendem a ser custo fixo para a maioria das empresas.

Os custos fixos estão relacionados com a manutenção da atividade do negócio, por isso também são chamados de custos de capacidade.

Tome cuidado com esse conceito. Aluguéis, apesar de não variarem de acordo com a produção, não são fixos eternamente: estão sujeitos a reajustes contratuais, bem como os salários de seus funcionários.

Se você realizar um investimento (por exemplo: comprar mais freezers para ampliar a produção e precisar aumentar a área de sua fábrica), provavelmente o custo fixo do seu aluguel vai aumentar.

► Custos Variáveis

São classificados como variáveis os custos que aumentam de acordo com o volume de atividades da empresa. Na sua fábrica de sorvetes, produzir mais implica num aumento direto e quase sempre proporcional na compra de matéria-prima.

E por que quase sempre proporcional? Porque comprando mais, você ganha poder de escala junto a seu fornecedor. Se antes você comprava 50kg de açúcar para sua produção mensal de sorvete e agora passa a comprar 75kg, você pode buscar, junto ao seu fornecedor, uma redução no custo unitário por quilo, otimizando esse custo variável.

COMO ENCONTRAR O CUSTO FIXO IDEAL PARA SUA EMPRESA



Não há como definir de maneira genérica qual é o custo fixo ideal. Talvez a informação mais importante é: Não há como cortar custos na empresa sem conhecê-los. Então, esse é o passo básico da sua estratégia de gestão de despesas. Faça um levantamento de todos os gastos (dos menores aos maiores) em períodos diferentes: semanal, mensal e anual, por exemplo.

O cálculo de custo fixo é algo bem simples de ser feito. Após a definição do que é custo fixo e variável, somente é necessários somar todos os itens levantados como fixos (como aluguel, telefone, folha de pagamento, segurança, custo de materiais de escritório, licenças de softwares, etc.). Soma-se esses valores e o processo está feito.

Esse diagnóstico financeiro permitirá definir os ajustes a realizar. E aqui vale destacar que não há uma solução única que se aplique a todo o tipo de despesa: cada custo, seja ele fixo ou variável, exige uma análise e corte diferente.

Em empresas cujos custos fixos representem a maior parte das despesas, a prioridade é contar com uma receita que cubra esses valores. Porém, obter uma margem de lucro também é essencial para permitir que o negócio cresça e seja capaz de se renovar para combater a concorrência. É possível, entre outras estratégias de lucratividade, aproveitar períodos de altas nas vendas - como datas comemorativas - para criar um fundo financeiro de segurança. No entanto, fique atento para não utilizar este lucro para cobrir suas despesas fixas, e acabar fragilizando a empresa no momento em que as vendas voltarem à normalidade. Trate o lucro excedente como tal e utilize-o para proteger a sua estrutura contra crises, além de aproveitar o capital para impulsionar movimentos de desenvolvimento e fortalecimento mercadológico.

Quando a empresa tem mais custos variáveis, como na maioria dos casos de prestação de serviços, fica mais difícil realizar uma política de descontos ou redução do preço final. Isso acontece porque o gestor deve buscar garantir o lucro em cada produto ou serviço vendido. O processo de precificação deve ser bem cauteloso, a fim de garantir a rentabilidade.

COMO MANTER OS CUSTOS SOB CONTROLE PARA A EMPRESA SOBREVIVER

Uma gestão correta dos gastos empresariais é fundamental para que a organização consiga analisar corretamente seus números, além de identificar eventuais problemas, traçar estratégias de contenção de gastos, ter um parâmetro das suas vendas e do tamanho do fluxo de caixa. Em outras palavras, saber identificar e ter um controle dos gastos interfere diretamente no planejamento do negócio e em sua saúde organizacional..



COMO PRECIFICAR UM PRODUTO / SERVIÇO DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO DE CUSTOS?



Conheça o passo a passo para precificação dos produtos da sua empresa:

Conheça seus custos e despesas*

O principal risco ao adotar uma estratégia de preços baixos é ter prejuízo mesmo com boas vendas. Isso acontece quando o faturamento se torna insuficiente para cobrir todos os custos e despesas. Nesse cenário, o gestor se engana com o volume de clientes, pois sua margem de lucro está tão achatada que a empresa acumula dívidas e não sai do vermelho.

Quando falamos em custos, estamos nos referindo aos gastos que são próprios da atividade, como o pagamento de fornecedores, enquanto as despesas dão suporte para que a empresa alcance seus objetivos, como no caso da folha de salários.

Eles podem ainda ser fixos, como as contas de água e luz, ou variáveis, como matéria-prima e comissões. A diferença é que, na segunda classificação, como o nome indica, há variação em função da venda e os gastos não se repetem mês após mês.



Defina sua margem de lucro

Qual será o lucro líquido da sua empresa com a venda de um determinado produto? Essa é uma questão importante, pois não basta que o valor obtido seja suficiente apenas para cobrir o seu custeio. Se a sua política de preços garante que o negócio somente sobreviva, sem proporcionar o ganho desejado, a estratégia está equivocada.

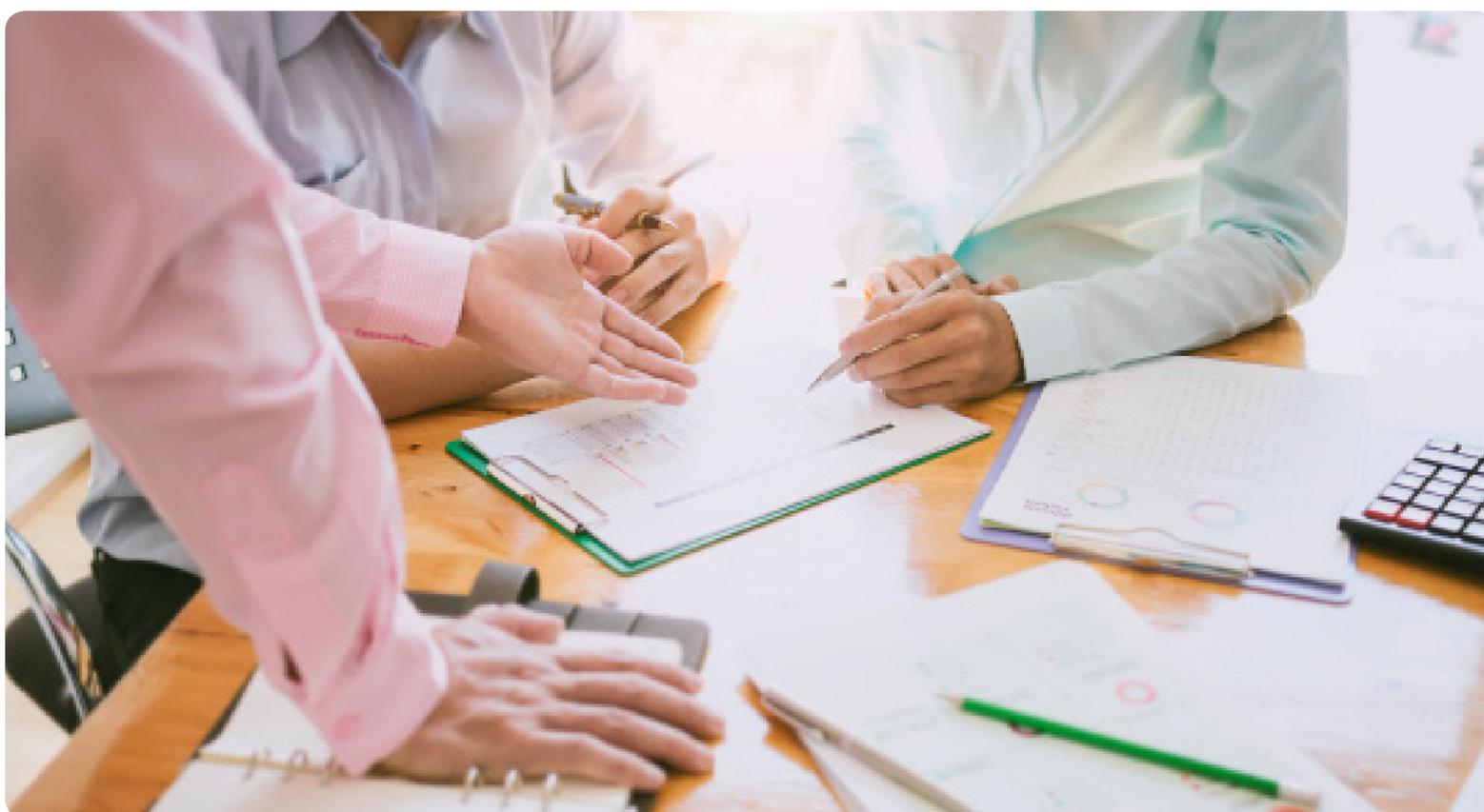
O lucro resulta da diferença entre o faturamento gerado pelas vendas de uma mercadoria ou serviço e os custos e despesas existentes (estimados de acordo com o passo anterior). Ele será bruto ao considerar apenas os gastos relacionados à execução da atividade e líquido ao incluir todas as saídas do caixa.

Não existe uma margem de lucro ideal que se aplique a todo o tipo de empresa. Por isso, a sua busca deve ser pelo equilíbrio, visando uma rentabilidade responsável. Mas lembre-se que preços baixos comprometem as finanças, enquanto valores altos afastam clientes e levam mercadorias a encalhar no estoque.

Não ignore o mercado

Outro aspecto que não pode ser esquecido é mercadológico, ou seja, seu preço de venda deve ser compatível com as exigências do mercado, não se distanciando daquilo que é praticado por seus concorrentes.

Não faça da guerra de preços uma ação permanente. Em primeiro lugar, porque talvez seu concorrente tenha conseguido melhores condições que você junto aos fornecedores. Em segundo, porque a falência é um caminho provável ao tomar essa direção.



Use fórmulas para precificar

Ao analisar as etapas anteriores, percebemos que a precificação de produtos e serviços pode ser subjetiva. Por mais que se tenha indicadores facilmente mensuráveis, com os custos envolvidos, há outros, como a adequação ao mercado, difíceis de serem transformados em um valor.

A rigor, uma maneira básica de realizar a precificação resulta da soma entre custo do produto, percentuais de custos, despesas fixas e variáveis e percentual de lucro.

Mas há muitas outras fórmulas, algumas trazendo maior precisão para essa definição, mas exigindo cálculos mais apurados. No comércio, uma boa maneira de começar a definir o preço de venda é realizando o cálculo percentual do custo fixo.

A fórmula é:

$$\% \text{ CF} = \text{média mensal de custo fixo} \times 100 / \text{média mensal de vendas}$$

Como próximo passo, vamos determinar a chamada taxa de marcação (TM), que é obtida a partir desta fórmula:

$$\text{TM} = 1 - \% \text{ CC} + \% \text{ CF} + \% \text{ Lucro} / 100$$

Na fórmula acima, a sigla CC corresponde aos custos de comercialização, que são relativos aos gastos para vender os produtos, como impostos e comissões.

Agora, considere o custo de mercadoria vendida (CMV), que corresponde ao valor pago para a compra do produto que será negociado com o consumidor final. Vamos, finalmente, conhecer o seu preço de venda à vista (PVV) na seguinte fórmula:

$$\text{PVV} = \text{CMV} / \text{TM}$$

*Precificação de produtos: como achar o preço ideal. <https://blog.contaazul.com/precificacao-de-produtos/>

Busque o equilíbrio*

O equilíbrio é válido tanto para chegar a um valor que não gere resultados financeiros negativos quanto para não buscar um lucro irreal e que afaste seus clientes.

Contabilize os custos, fique atento ao mercado, faça as contas e encontre a solução mais adequada para manter seu negócio competitivo e rentável.



*Busque o equilíbrio. <https://blog.contaazul.com/precificacao-de-produtos/>

PASSO A PASSO PARA IMPLANTAR UMA GESTÃO DE CUSTOS EFICIENTE NA SUA EMPRESA



O processo de gestão de custos é complexo, por isso, confira algumas dicas do que deve ser feito para obter bons resultados:

Estime os custos

Fazer uma estimativa de custos para cada projeto por meio de relatórios detalhados é essencial. Tente analisar o valor de todas as atividades, mão de obra e materiais necessários para colocá-lo em prática.

Para isso, é preciso pesquisar os preços e analisar o custo-benefício, para saber se a opção é viável para a empresa. Não esqueça de fazer um planejamento para ter controle financeiro e não extrapolar os limites.

Faça um orçamento

Depois de estimar os custos para cada necessidade do projeto, é necessário fazer um orçamento que agregue todos eles em um mesmo relatório. Dessa forma, o empreendedor terá o valor exato necessário para execução e poderá apresentar os números ao setor financeiro.

Para que o orçamento tenha as melhores condições possíveis, a fase de estimativa deve ser feita com cuidado, analisando todas as possibilidades e preços e selecionando quais recursos são realmente necessários e viáveis.

Estipule uma margem de erro

Para a gestão de custos, prever gastos que possam surgir ao longo do desenvolvimento do projeto é essencial, além de ter em mente quais são os possíveis riscos. Por isso, é aconselhável determinar uma margem de erro no orçamento e ter uma reserva financeira para não interromper o andamento caso ocorram acidentes de percurso.



Analise o resultado

Após a finalização de cada projeto, o gerenciamento não deve ser deixado de lado. Analisar os gastos que se confirmaram – criando um novo relatório – é importante para ver se o investimento foi feito de acordo com as estimativas anteriores. Dessa forma, o empreendedor poderá conhecer, de fato, os problemas que ocorreram, tendo mais propriedade para evitá-los posteriormente.

Coloque as ações em prática

Agora que você sabe como fazer uma gestão adequada, tente colocar as dicas em prática, identificando os erros depois de finalizar cada projeto. Dessa forma, poderá aprimorar cada vez mais o gerenciamento.

CONCLUSÃO



Controlar os custos de uma empresa faz parte do trabalho de gestão de um empreendedor que pretende tornar o seu negócio sólido, lucrativo e duradouro. O orçamento é a melhor forma de não fugir ao controle com os gastos. Determinando quanto você pode gastar com cada setor ou atividade, como por exemplo, contratações, comissões, aquisição de equipamentos, entre outros, fica fácil manter a empresa funcionando e não entrar no vermelho, bem como elevar a rentabilidade da empresa com a otimização de recursos.

Agora que você já sabe a diferença entre custos, gastos e despesas, nada melhor do que se organizar internamente. Para começar, pode seguir as dicas deste e-book e criar planilhas para acompanhar o financeiro da empresa. Ao realizar uma análise criteriosa dos custos, é possível encontrar oportunidades de economias e otimizar os investimentos. Ter os custos do negócio sob controle garante a saúde organizacional de qualquer empresa e, quando realizado incorretamente, interfere negativamente nos resultados, gerando redução de produtividade e, conseqüentemente, interfere no lucro.

Comece hoje a colocar em prática tudo o que aprendeu e lembre sempre de contar com o Sebrae quando precisar.



Quer saber mais?
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

www.sebraeatende.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia