

MOLDANDO  
NEGÓCIOS EM  
PROL DO SUCESSO





## **AGNALDO ALVES**

### **Formação Acadêmica**

Contador, pela UFPR.

Pós-Graduado em Controladoria, pela UFPR.

MBA em Auditoria, pela UFPR.

### **Experiência profissional**

Auditor Interno e Externo em diversas empresas nacionais e multinacionais.

Diretor Adjunto, Conselheiro Fiscal.

Contador Perito Assistente Técnico em diversos processos da área: Cível.

Professor de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Presencial e a Distância.

Palestrante.



## ENDEREÇOS DE NOSSAS CREDENCIAIS

<https://www.grupoaal.com.br>

<https://www.linkedin.com/in/agnaldo-alves-08b08086/>

<http://lattes.cnpq.br/1990536236046136;>

Quando se  
navega sem  
destino, nenhum  
vento é favorável.

Sêneca

 PENSADOR





A **AAL** é uma empresa de Consultoria, atuando nos segmentos industrial, comercial e prestação de serviços.

Tem como diferencial competitivo a especialização na Gestão Estratégica de Negócios, contribuindo com a Manutenção, Crescimento, Fortalecimento e Valorização da Imagem da Marca e Sustentabilidade das Empresas.



## CUSTOS O “Bê a bá” – Inspirado nessa linda música dum dos melhores interpretes desse pais.

Bê-a-bá

[Toquinho](#)

Quando a gente cresce um pouco

É coisa de louco o que fazem com a gente:

Tem hora pra levantar, hora pra se deitar

Pra visitar parente

Quando se aprende a falar, se começa a estudar

Isso não acaba nunca

E só vai saber ler, só vai saber escrever

Quem aprender o bê-a-bá

E além do abecedário, um grande dicionário

Vamos todos precisar:

Quando a gente cresce um pouco

É coisa de louco o que fazem com a gente:

Tem hora pra levantar, hora pra se deitar

Pra visitar parente

Quando se aprende a falar, se começa a estudar

Isso não acaba nunca

E só vai saber ler, só vai saber escrever

Quem aprender o bê-a-bá

E além do abecedário, um

grande dicionário

Vamos todos precisar:

Com A escrevo amor, com B bola de cor

Com C eu tenho corpo, cara e coração

Com D ao meu dispor escrevo...

Fonte: [Musixmatch](#)



# CUSTOS O BÊ a BÁ



## CUSTOS O “Bê a bá”

### **Custo**

É o valor pago ao trabalho necessário para a produção de bens ou serviços.

Não confundir com os conceitos de preço, despesa ou de desembolso financeiro. Pois muitos dizem que, se um bem ou serviço tem um preço alto, esse bem ou serviço "custa" muito caro.

Custo é o que incide afetando diretamente o preço de aquisição e/ou produção de um determinado produto.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

Em contabilidade, custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo tem de arcar a fim de atingir seus objetivos a produção de um bem ou serviço mediante a utilização de outros bens ou serviços.

### **Contabilidade Gerencial**

Incorpora esses e outros conceitos econômicos para elaborar relatórios de custos, para uso dos gestores, no processo decisório.

No Brasil, o Decreto-Lei 1.598/77, em seu artigo 14 determina que: o contribuinte que mantiver sistema de contabilidade de custo integrado e coordenado com o restante da escrituração poderá utilizar os custos apurados para avaliação dos estoques de produtos, principalmente para fins fiscais.



## CUSTOS O "Bê a bá"

### Custo x Despesa

Custos = gastos que a entidade realiza até tornar o seu produto pronto para ser comercializado (fabricando-o ou apenas revendendo-o) ou até realizar um serviço contratado.

Uma diferença básica entre custo e despesa é que "custo" traz um retorno financeiro e pertence à atividade fim da entidade (determinada no seu contrato social, na cláusula do objeto).

Já a despesa é um gasto com as atividades-meio e não gera retorno financeiro, apenas propiciando um certo "conforto" ou funcionalidade ao ambiente empresarial.

A razão para se classificar os gastos correntes de uma entidade em despesas e custos é que o primeiro vai direto para o resultado do período.



## CUSTOS O “Bê a bá”

Já os custos dizem respeito à formação de um estoque (de produtos acabados) e à sua venda.

Finalmente, serão finalmente levados ao resultado, o que pode levar meses ou até anos.

Custos industriais geralmente incluem: matéria prima, energia consumida (eletricidade e combustíveis), água consumida, materiais industriais diversos, mão de obra, depreciação dos itens imobilizados de produção, entre outros.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Principais Métodos de Custeio**

#### **Custeio Direto (ou Variável):**

É um método de custeio usado para alocação apenas dos custos variáveis ao produto.

Diminui a necessidade de rateios pelo fato de que no sistema de custeio variável, são alocados aos produtos e/ou serviços, somente os custos variáveis e, como na maioria dos casos, os custos variáveis também são diretos, não alocando os rateios dos custos indiretos.

Ele é usado para eliminar qualquer distorção na apuração dos custos oriundos de problemas com rateios pois os custos fixos são tratados como despesas.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Principais Métodos de Custeio**

#### **Custeio por absorção (ou integral):**

O sistema de custeio por absorção apura o valor dos custos dos bens ou serviços, tomando como base todos os custos da produção incluindo os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.

#### **Custo-padrão:**

Ou custos predeterminados, porém, diferentemente dos custos estimados, são calculados com base em parâmetros operacionais, e utilizados em operações repetitivas de produção, onde não compensaria calcular o custo individual de cada repetição.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Principais Métodos de Custeio**

#### **Custeio ABC:**

A alocação dos custos indiretos são baseadas nas atividades relacionadas.

#### **GECON:**

GECON ou modelo Gestão Econômica é um modelo de mensuração de custos baseado em gestão por resultados econômicos. Também conhecido por Grid Economics and Business Models Work.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Custo-meta e/ou Target Costing:**

Estratégia de gestão de custos que, a partir do preço de mercado e de uma margem de lucro desejada, estabelece um teto de custo para os produtos ou serviços.

### **Quanto ao método de apuração dos custos**

**Custos fixos:** são os custos cujo valor total não se altera independentemente da quantidade de bens ou serviços produzidos. Porém o custo fixo unitário se altera de forma inversamente proporcional à quantidade produzida. Ex.: custo de vigilância.

**Custos variáveis:** são os custos que, em bases unitárias possuem um valor que não se altera quando mudam as quantidades produzidas, porém, cujo valor total é diretamente proporcional à quantidade produzida. Ex.: custo de embalagens.



## CUSTOS O "Bê a bá"

Custo Total (CT): é a soma de custos variáveis (CV) e custos fixos (CF):

$$CT = CF + CV$$

Realize a seguinte operação:

$$CD \text{ (Custos Diretos)} + CI \text{ (Custos Indiretos)} + CF \text{ (Custos Fixos)} + CV \text{ (Custos Variáveis)} = CT \text{ (Custo Total)}.$$

Quando você chegar ao valor total você conseguirá calcular o melhor preço de venda para sua empresa.



## CUSTOS O “Bê a bá”

Custos diretos: são os custos suscetíveis de serem identificados com os bens ou serviços produzidos, ou seja, têm parcelas definidas atribuídas a cada unidade de produto (ou lote de produtos) produzido. Exemplo: mão-de-obra direta e matérias-primas.

Custos indiretos: todos os outros custos que dependem da adoção de algum critério de rateio para sua atribuição a cada unidade ou lote produzido. No jargão da contabilidade brasileira eles são chamados de CIF (custos indiretos de fabricação).



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

**E a Gestão de Custos como se processa?**

**Seguem alguns passos para melhorar os resultados e controles.**

Quanto custa seu produto?

Esta parece uma questão relativamente simples, porém na realidade é mais complexa do que se pode imaginar.

Primeiro que não confundir com qual o preço do seu produto, afinal este é o valor de venda e muitas vezes este é definido por questões mercadológicas. Já o custo está relacionado a todo o desprendimento monetário para se fabricar ou comercializar um determinado produto e que quando estas duas palavras trabalham em conjunto nos leva a palavra mágica da gestão de empresas chamada LUCRO ou a mais temida de todas o PREJUÍZO.



## CUSTOS O “Bê a bá”

### E a Gestão de Custos como se processa?

O preço do produto em maioria das vezes é definido pelo mercado por aspectos que envolvem oferta, demanda dentre outras variáveis, com isso gerenciar os custos é a única forma possível da equação que nos leva a melhorar nossos resultados, seja para aumentar os lucros, seja para reduzir os prejuízos ou mitiga-los.

Existem inúmeras formas de se calcular o custo de um produto, porém muitas das vezes estas não são aplicáveis ao seu negócio, e não existe regra, mas sim premissas para elaborar seu próprio modelo de forma rápida, eficiente e eficaz.

Para facilitar um modelo de custos eficaz precisamos compreender definições importantes que facilitaram o desenvolvimento dum modelo de custeio para sua empresa.



## CUSTOS O “Bê a bá”

A saber:

**Custos diretos:** todos os que podem ser alocados diretamente ao produto, de forma confiável, para cada unidade individual que é produzida. Custos diretos não são rateados. Exemplo: matéria-prima e mão-de-obra direta.

**Mão-de-obra direta (MOD):** é o custo dos funcionários que trabalham diretamente na produção de um determinado produto, ou seja, que agregam valor ao produto, que participam do processo de produção. Exemplo: Corte, Solda, Plantio, Colheita, dentre outros.

**Custos indiretos:** são todos os que, apesar de estarem ligados ao processo produtivo, não podem ser alocados diretamente ao produto de forma fácil e confiável, portanto é necessário rateá-los entre os produtos fabricados. Exemplo: Aluguel, Energia, salários administrativos, encarregados, dentre outros.



## CUSTOS O "Bê a bá"

### ETAPA 1 – DEFININIÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS DO PRODUTO

Uma das melhores técnicas para o cálculo do custo direto, é a adaptação do BOM – Bill of Materials – que é uma lista de materiais, conhecida no ambiente industrial, mas que pode ser simplificada como no exemplo a seguir.

Código	Descrição	Unidade	Quantidade	Valor compra	Subtotal
1	Tubo	KG	0,010	R\$ 30,00	R\$ 0,3
2	Carga	KG	0,005	R\$ 25,00	R\$ 0,125
3	Tampa	UN	1	R\$ 0,05	R\$ 0,05
4	Tinta	L	0,003	R\$ 48,00	R\$ 0,144
				TOTAL:	R\$ 0,62

*Obs.: Atualização com frequência, pois qualquer item que sofrer alterações vai afetar resultados finais.*



## CUSTOS O “Bê a bá”

### ETAPA 2 – CALCULO DO CUSTO HORA DE CADA PROCESSO

São diversas formas de calcular o custo de mão de obra direta, utilizada diretamente no processo de transformação do produto. Outros custos com mão de obra administrativos não devem ser incluídos.

Definir quais são os processos de transformação utilizados, suponhamos três exemplos de processos comuns de fabricação por onde o produto em questão passa:

Não regra específica, alguns inserem apenas o custo da MO, outros vão além dos custos de MO inserindo outros custos como **depreciação dos equipamentos, despesas de manutenção, ou seja, criando um centro de custo.**



## CUSTOS O "Bê a bá"

Exemplo:

Descrição	Injeção	Montagem	Acabamento
MO + encargos	R\$ 15.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 7.000,00
Depreciação de máquinas	R\$ 5.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
Custos de manutenção	R\$ 2.000,00	R\$ 500,00	R\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 22.000,00</b>	<b>R\$ 13.500,00</b>	<b>R\$ 7.600,00</b>

Com base nas informações de custo total direto, já é possível calcular o custo hora baseado na disponibilidade de postos de trabalho.

Descrição	Injeção	Montagem	Acabamento
Máquinas/Postos	4	10	2
Carga horária	12h/dia	8h/dia	8h/dia
Total horas	12h * 4 máquinas * 5 dias semana * 4 semanas = 960h	8 * 10 * 5 * 4 = 1600h	8 * 2 * 5 * 4 = 320h
Custo hora	R\$22.000/1200h = R\$ 22,92	R\$ 8,44	R\$ 23,50



## CUSTOS O “Bê a bá”

### ETAPA 3 – CALCULO DO CUSTO DE MÃO DE OBRA DIRETA

Com informações de custo hora, n um método simplificado de cronoanálise para os produtos a serem produzidos, é obvio que apenas uma tomada de tempo não é suficiente para se determinar o tempo de uma atividade, necessário que se façam várias tomadas e que se calcule as tolerâncias, bem como variações de desempenho (maquinário e/ou humano) para calcular o tempo padrão de processos.

Descrição	Tempo Padrão	TP + Setup	Custo Hora Processo	Subtotal
Injeção	0,0842	0,0842 + 0,005 = 0,0847	R\$ 22,92	R\$ 1,95
Montagem	0,1746	0,1746	R\$ 8,44	R\$ 1,48
Acabamento	0,0571	0,0571	R\$ 23,50	R\$ 1,35
			TOTAL	R\$ 4,78



## CUSTOS O “Bê a bá”

### ETAPA 4 – CALCULE OS CUSTOS INDIRETOS

Já definimos o custo direto e de MOD direta em R\$ 0,62 e R\$ 4,78 respectivamente totalizando R\$ 5,40.

Vamos tratar dos custos indiretos que são todos os que não conseguimos atribuir a um determinado produto ou processo de fabricação, incluídas aqui despesas com MOD administrativa, encarregados, alugueis, energia e demais despesas.

Quanto ao método talvez a maior divergência, pois é algo muito particular em cada empresa, cabe ressaltar que é extremamente comum que os custos indiretos superem os custos diretos e MOD direta, pois a carga administrativa e outras despesas são relativamente altas (em alguns segmentos e empresas de pequeno e médio porte). Inevitável para os custos indiretos o rateio de despesas para processos gera algumas divergências inevitáveis (que devem ser ponderados individualmente).



## CUSTOS O “Bê a bá”

### ETAPA 4 – CALCULE OS CUSTOS INDIRETOS

Talvez o modelo mais simples seja a soma e divisão dos custos indiretos pela capacidade produtiva e um valor único para todos os produtos.

Descrição	Valor
MO Administrativa	R\$ 10.000,00
Aluguel	R\$ 1.000,00
Energia	R\$ 500,00
Publicidade	R\$ 1.500,00
Segurança	R\$ 1.000,00
Seguros	R\$ 700,00
Total	R\$ 14.700,00

**Rateio por capacidade instalada ou vendas:** De forma igualitária para todos os produtos fabricados na unidade.

**Rateio por faturamento:** calcula-se a participação de cada produto no faturamento mensal da indústria.

**Rateio por processos:** os custos indiretos são divididos para todos os processos de produção da empresa e o produto absorve somente os custos indiretos dos processo em que o mesmo passou diretamente.

*Obs.: Apesar dos valores dos modelos possuírem divergências não representam custos melhores, no segundo e terceiro modelo outros produtos estão pagando o restante dos custos indiretos e que podem representar valores superiores ao primeiro modelo.*



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **ETAPA 5 – MONITORE OS RESULTADOS!**

Regra de custos: Nada é estático, monitorar todas as etapas anteriores e atualizar as informações com determinada frequência para evitar lucros e prejuízos.

Algumas dicas:

- Indicadores de produtividade no tempo padrão das atividades para evitar desvios e tempos superiores aos definidos;
- Atualização constante dos valores de compras de materiais com preços de fornecedores, valor médio de preços pode não ser o ideal pois o mercado pode seguir caminhos divergentes da média, descontos ou promoções na compra de matéria prima;



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **ETAPA 5 – MONITORE OS RESULTADOS!**

Algumas dicas:

- Cuidado com utilização de capacidade produtiva para definição de rateio, ela pode não representar a realidade, dessa forma adote o histórico de vendas;
- Analise cuidadosamente seus custos indiretos, em alguns casos podem ultrapassar 50% dos custos totais. Os gerenciamentos das despesas indiretas impactam diretamente nos resultados e são passíveis de cortes e ajustes, diferentemente dos custos diretos e mão de obra direta;
- Faça pente fino em seus custos e compare com valores de mercado, assim é possível reduzir custos e melhorar os resultados.



## CUSTOS O “Bê a bá”

### Quais são os objetivos da gestão de custos?

Mais segurança na hora de definir a sua margem de lucro em cada item. Especialmente, porque a formação do preço de venda do produto ou do serviço está ligada à apuração das despesas.

Resumo dos principais propósitos da gestão de custos:

- fornecer informações sobre o rendimento e o desempenho de diversas atividades da empresa;
- auxiliar no controle, planejamento e desenvolvimento das operações;
- fornecer informações que possam subsidiar a tomada de decisões.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Quais são os benefícios da gestão de custos?**

Mais do que aumentar a receita, reduzir gastos pode ser mais simples do que ampliar os seus ganhos, é fundamental saber equilibrar o que entra e o que sai de forma precisa, diante de um mercado cada vez mais competitivo.

### **Diminuição dos riscos do negócio**

Não conhecer a fundo a dinâmica dos custos pode levar um negócio a fechar precocemente, registros de lucratividade são imprecisos, lembre-se nem sempre faturamento alto é sinônimo de negócio saudável.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Precificação e competitividade**

Precificação está relacionada aos custos que variam, conforme se produz mais ou menos, para diminuir os custos da produção, é preciso dar atenção aos gastos variáveis, como insumos, comissões e mão de obra. A gestão de custos eleva a competitividade, porque propicia uma precificação eficiente, evitando que a empresa determine os preços às cegas.

### **Queda nos gastos**

É possível enxergar os desperdícios que acabam ficando invisíveis no cotidiano por meio do gerenciamento detalhado dos gastos permitindo compras enxutas de insumos proporcionais à demanda real das operações.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

### **Aumento da lucratividade**

Ao gerir um negócio cada ação tem influência sobre outras. Ao eliminar despesas desnecessárias, os lucros costumam acompanhar esse movimento. Com menos gastos, talvez não se precise ampliar as vendas para alcançar um resultado, logo produtos competitivos, tem ligação direta com a produtividade e a competitividade do seu negócio.

### **Mais qualidade para produtos e serviços**

Por meio da adequada gestão de custos, se agrega qualidade para suas mercadorias e serviços pois se evidencia a relação custo-benefício. Aumentando a saída e o valor agregado dos seus produtos.



## CUSTOS O “Bê a bá”

### Como detalhar os custos do negócio?

As despesas fixas são aquelas que não têm relação direta com o custo dos produtos. Independentemente de você vender 100 ou 1000 unidades, esses gastos não sofrem alterações. Já os custos variáveis podem ser alterados, conforme a demanda, durante a produção ou a disponibilização dos serviços.

Por exemplo: impostos, comissões sobre vendas, horas extras de funcionários e manutenções emergenciais são despesas flutuantes. Já o aluguel do prédio, a conta da Internet e os salários dos colaboradores são exemplos de desembolsos fixos. Reconhecer a diferença entre as duas modalidades de custos ajuda a antecipar os impactos deles e, assim, a empresa também ganha inteligência de negócios.



## **CUSTOS O “Bê a bá”**

**Quais são os principais erros cometidos na gestão de custos?**

- I. Não levar em conta as perdas no estoque
- II. Não saber se a empresa está tendo lucros ou prejuízos
- III. Não calcular o custo e o preço de venda dos produtos e serviços
- IV. Falta de investimentos em tecnologia
- V. Não ter resposta para “Quais são os principais custos da empresa?”



# OBRIGADO

**EMAIL's:**

[agnaldo.alves@grupoaal.com.br](mailto:agnaldo.alves@grupoaal.com.br)

[contato@grupoaal.com.br](mailto:contato@grupoaal.com.br)

**WhatsApp:**

**55 041 99948-2273**

*"O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a superar obstáculos." - Lao-Tsé*

