



Oceano Zacharias é físico, estatístico e engenheiro de produção formado pela Escola Politécnica da USP. Diretor da Quality® Consultoria – [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br) e instrutor dos cursos da ABNT.

## Gestão de custos empresariais

Por Oceano Zacharias

A tecnologia moderna, a globalização, a internet e os meios de transporte têm propiciado condições para se oferecer produtos cada vez melhores e a preços cada vez menores. E assim será por um bom tempo. Uma análise dessa situação nos remete a algumas conclusões muito interessantes.

Uma primeira voltada à empresa: ter uma sistemática para efetivamente reduzir seu custo operacional por unidade produzida, com um bom sistema de custeio para conhecer o verdadeiro custo do seu produto (lembrando que o custo contábil não oferece esta informação de âmbito gerencial) e investir na formação de seus gerentes e funcionários em metodologias para verdadeiramente se eliminarem as causas dos problemas e das perdas – algo muito falado e realmente pouco aprofundado.

Uma segunda voltada ao funcionário: enxergar que seu trabalho é parte de um todo que deve funcionar bem (percebeu a ligação entre funcionário e funcionar?), que seu comprometimento é que será o diferencial entre seu fracasso e o sucesso. Auxiliar na redução dos custos da empresa é uma obrigação de cada um ao fazer seus respectivos trabalhos com qualidade e no menor prazo, e até não desperdiçar em cópias xerográficas, impressão, retrabalhos, telefonemas, luz etc.

Ainda uma outra mais voltada à pessoa: quantas vezes alguém reclama de falta de dinheiro, mas não se importa que sua conta “tenha entrado no cheque especial” – e aí paga caríssimo pelo descuido, que depois vira hábito e quando percebe já está em precária situação financeira? Ou aquele que não conhece cálculos simples de juros e acaba pagando duas ou três vezes pelo produto comprado e nem sabe disto, só porque a prestação é baixa.

Agora tem uma situação que vale para os três casos acima – para a empresa, para o profissional e para a pessoa: é o custo da perda de tempo. A vida devolve uma jóia, um carro, dinheiro etc., mas o que a vida nunca devol-

verá é o tempo perdido. Esse custo é infinito porque o tempo desperdiçado nunca mais será recuperado.

Na verdade, o lucro deixou de ser um atributo da receita, das vendas e, sim, uma função resultante dos custos incorridos, de tal modo que almejar lucro é conter custos. Lucros e custos são grandezas inversamente proporcionais. O lucro será máximo se o custo for mínimo.

Diante dessa realidade incontestável, as pequenas e médias empresas carecem de ferramentas eficientes para serem utilizadas nos processos de gestão dos negócios. A institucionalização nas empresas de uma transformação comportamental alicerçada na prática efetiva de nova cultura de custos, consubstanciada em técnicas modernas de produção e de administração de recursos financeiros e humanos, é o caminho mais eficaz para a boa gestão de custos. Em qualquer circunstância, é sempre possível conter custos, seja pela racionalidade das tarefas, pelo combate implacável aos desperdícios e pela eliminação dos supérfluos.

Alguns bons passos iniciais que a direção e os gestores de uma empresa têm para, em curtíssimo prazo, efetivar com sucesso o salto para a redução de custos são a padronização de atividades em conformidade à ABNT NBR ISO 9001:2008, um maior aprofundamento no uso da cláusula 6 objetivando-se a melhoria efetiva das competências além da disciplina e da organização nos postos de trabalho, a adequação à ABNT NBR ISO 14001:2004 como ferramenta estratégica de redução de perdas, e mais ainda a ABNT NBR ISO 10014:2008 para o bom entendimento da redução dos custos pela melhoria da qualidade.

Enfim, a boa gestão de custos nas empresas é consequência de decisões corajosas dos administradores em mudar processos e comportamentos. E muitos comportamentos são melhorados pelo entendimento correto do aprendizado e do conhecimento – veja a ABNT NBR ISO 10015:2001 - *Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento*.\* ■