



FACULDADE METROPOLITANA DE CAMAÇARI – FAMEC
BACHARELADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE CUSTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

José Hilton Lacerda Frazão, hiltonlacerda@gmail.com

Faculdade Metropolitana de Camaçari, endereço para correspondência.

Resumo: O trabalho tem como proposta a analisar a curva de tendencia para tomadas de descisões com a intenção de que possam ser otimizadas ou corrigidas as variações do processo, tornando o mesmo de acordo do que foi orçado e até mesmo aumentando sua magem de contribuição, para isso usaremos da ferramenta Linha de tendencia com a finalidade de antever os possiveis resultados, e elegermos o com o grafico de pareto quais acoes cabem de maior analise..

Palavras-chave: Gestão de Custo, Tendência, Curva ABC.

1 INTRODUÇÃO

Identificado a necessidade pelo acompanhamento e projeção dos custos pois a empresa hoje trabalha apenas com um relatório gerencial de controle que demonstra o que foi gasto, com isso impossibilita a visualização antecipada para evitar que o custo seja realizado, dificultando a tomada de decisão reduzindo o tempo de resposta pois o prejuízo já foi gerado quando mensurado.

Através da Estatística é possível a projeção através da linha de tendência para que isso acontece se faz necessário que a empresa tenha um histórico de custos que são gerados para a realização da atividade, o histórico é existente pois o modelo de gerenciamento atual proporciona o uso destes dados.

Aplicação da linha de tendência, usaremos de um método conhecido como curva ABC, para selecionar quais a conta do centro de custo deverá ser analisada com a intenção de entender o motivo que a torna a mais impactante negativamente ao lucro e quais as possíveis oportunidades de melhorias.

Proposta de redução dos gastos, através do estudo melhorando o resultado, aumentando a margem de contribuição para a organização

A gestão estratégica de custos é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Onde os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva. (SHANK e GOVINDARAJAN,1997)

Uma empresa quando estabelece um alvo planejado, carece analisar os padrões do próprio empreendimento, coletando as informações, como lucros, vendas, compras entre outros. Desta forma, é possível determinar quais das metas serão de curto, médio ou longo prazo, para que sejam atingidas ou, mesmo, superadas. (ANDERSON,2008)

1.1 Objetivo Geral

Analisar os custos de uma empresa de serviços industriais, aplicando as ferramentas gerenciais de análise de tendência e curva ABC para eleger estratégia de melhorias.

1.2 Objetivos Específicos

i) Identificar o cenário atual dos custos de uma obra da empresa de manutenção industrial.

ii) Aplicar a linha de tendência e a curva ABC, averiguando as contas que causam maior impacto negativo a rentabilidade da obra.

iii) Analisar os dados da pesquisa identificando estratégias, que visem a redução dos custos para aumento da margem de contribuição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A utilização para o consumo de bens ou serviços se data desde as primeiras civilizações, caracterizado pelo método de escambo e metodologias rudimentares que faziam uso de bens naturais, para beneficiar seus interessados.

De acordo com Dutra, conforme ocorriam o desenvolvimento das civilizações, conseqüentemente eram criadas novas tecnologias que correspondessem as necessidades da época, em detrimento da mudança de suas interações como no caso da criação de mercados, bens de consumo, e sistema monetário para aquisição de bens ou serviços.

A partir da industrialização dos mercados, o modelo produtivo, que antes era artesanal passou a ser de produção industrial em larga escala, ocasionando no estabelecimento de ferramentas de controle, que proporcionassem de forma clara e concisa, a utilização dos recursos financeiros para manutenção do modelo produtivo apresentando resultados positivos em seu gerenciamento. (DUTRA, 2010)

Dessa forma, os estágios da evolução marcaram a maneira de como se era entendido o controle de custo de cada época, perpassando desde a maneira de gerenciamento familiar executado pelo proprietário de maneira isolada até o sistema produtivo industrial, permeado pelo modelo capitalista. Sendo assim, os conceitos relativos a custos obtiveram novas formas de entendimento, as despesas que antes não eram identificadas ou gerenciadas, passaram a ter grande importância para gestão, sendo fundamental para a manutenção de vida de uma empresa.

Todavia, a classificação atual de despesas e custos, consistem em diferentes entendimentos, Dutra conceitua despesas como sendo o valor gasto para a manutenção das atividades de bens e serviços. Um exemplo disso são os gastos gerados durante as operações de comercialização, ela é reconhecida pelo uso de bens e serviços de forma direta ou indireta, na obtenção de receitas. Tecnicamente o material de escritório

consumido para manutenção ou gerenciamento de uma obra é uma despesa, tendo relação ou não na elaboração dos bens e serviços.

Já os custos estão estritamente ligados com o valor desembolsado para a transformação de um recurso em um bem, está ligado ao setor da produção dentre eles temos os custos fixos e variáveis. Os fixos não são alterando pelo volume da produção já as variáveis, acompanham a mudança de quantidade de produtos manufaturados e ou serviços prestados. (DUTRA, 2010)

Tais entendimentos, possibilitam uma análise precisa de dados, baseados nas ferramentas da gestão de custos para prever situações, tendo como consequência tomada de decisões que visem a melhoria dos resultados. Uma destas ferramentas, se refere a estatística, requerendo a coleta de dados para análise da variação de cada ocorrência, além de concluir quando uma amostra é exposta a grandes variações de medições, investigando a melhor estratégia para tomada de decisões. (SILVA,2017)

Esta pratica é de suma importância para a tomada de decisão na área de gestão estratégica, pois uma empresa quando estabelece um alvo planejado, carece analisar os padrões do próprio empreendimento, coletando as informações, como lucros, vendas, compras entre outros. Desta forma, é possível determinar quais das metas serão de curto, médio ou longo prazo, para que sejam atingidas ou, mesmo, superadas. (ANDERSON,2008).

3 PROCESSO EXPERIMENTAL: LEITURA ATUAL DO CONTROLE DE GASTOS DA EMPRESA X DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Haja visto a evolução dos mercados, bem como a gestão de custos, o presente artigo toma como base de dados o controle de gastos de uma empresa x, voltada para prestação de serviços de engenharia em diversas especialidades, na área de construção e montagem e manutenção industrial, sediada na Bahia, com atuação nacional nas áreas de petróleo & gás, petroquímica, energia, siderurgia e celulose.

Atuando no mercado há mais de duas décadas, a empresa firmou-se no ramo através da sua excelência operacional, contanto atualmente com 2 mil funcionários, possui obras localizadas em 08 estados do Brasil. A título deste estudo, serão tomados como referência os dados de uma de suas obras (183), realizada no estado Rio grande do Norte, como prestação de serviço para uma empresa de grande porte, realizando construção e montagem de instalações industriais para produção de petróleo e gás natural, com manutenção preventiva.

Para a execução do serviço, a empresa conta com oitenta e quatro funcionários diretos, e quatro indiretos, totalizando oitenta e oito funcionários, sendo ele todos locais.

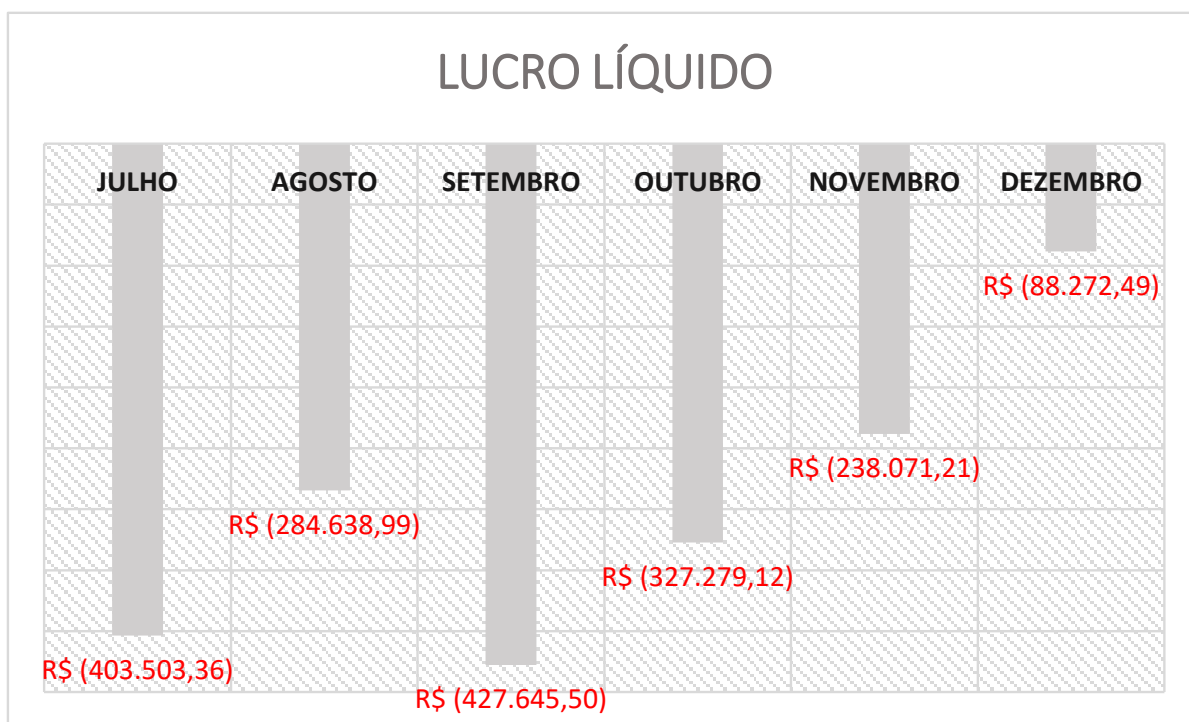
Os custos fixos abrangem apenas as despesas de telefonia e internet e funcionários administrativos sendo incluído um valor de overhead de 4,5% sobre as despesas diretas geradas na obra, esse valor corresponde a uma taxa de administração para o custeio das despesas geradas na sede com seus serviços administrativos, visto que a empresa tem o espaço do canteiro de infraestrutura básica como água e luz inclusas nas instalações, cedidos pela contratante, a custo zero.

Todavia os custos variáveis, tem uma média ao longo de seis meses de R\$ 722.324,01, se tratando de uma obra onde o faturamento é liberado por serviço executado através do boletim de medição, isso faz com que quase todos os custos sejam variáveis pela necessidade de atendimento das especificidades do contrato, mas em comparação suas receitas líquidas para o mesmo período teve uma média de R\$ 499.289,23 revelando que houve descompasso no que fora gasto ou contratado para a realização da tarefa.

Segundo Megliorini, os custos fixos referem-se a as despesas que são necessárias para a manutenção ou apoio para que o sistema produtivo possa ocorrer independente de se atingir o limite ou não da capacidade projetada de produção, como alugueis, mão de obra, depreciação de equipamentos etc.. , portanto, na obra citada, os custos fixos representam uma minoria das despesas enumeradas, enquanto que no que refere aos custos variáveis, o autor afirma, que são aqueles que seguem o volume de produção, quanto mais a utilização de máquinas maior o consumo de energia, consumo de matéria prima consequentemente maior o consumo e aumento do custo, sendo a principal fonte de custos da obra em questão.

Atualmente, a referida obra apresenta saldo negativo, devido as altas taxas de custos em comparação ao valor recebido pelo serviço, como podemos analisar na planilha e no gráfico abaixo:

RECEITAS	183 - MANUT. MOSSORÓ					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECETA LÍQUIDA	R\$ 738.112,38	R\$ 555.723,47	R\$ 397.863,48	R\$ 260.852,57	R\$ 484.244,50	R\$ 558.938,97
CUSTOS	183 - MANUT. MOSSORÓ					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
CUSTOS DIRETOS	R\$ 1.040.846,97	R\$ 763.016,17	R\$ 754.123,68	R\$ 538.486,51	R\$ 656.532,23	R\$ 580.938,51
SALÁRIOS	R\$ 228.566,85	R\$ 179.980,88	R\$ 166.265,06	R\$ 137.152,29	R\$ 120.536,56	R\$ 125.378,01
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 128.271,72	R\$ 101.005,27	R\$ 93.307,95	R\$ 76.969,87	R\$ 67.645,12	R\$ 70.362,14
CUSTOS COM EMPREGADOS	R\$ 100.672,68	R\$ 72.427,49	R\$ 57.212,18	R\$ 42.562,28	R\$ 40.071,85	R\$ 37.924,54
CUSTOS DE FUNCIONAMENTO	R\$ 574.060,08	R\$ 400.175,06	R\$ 428.150,68	R\$ 272.470,57	R\$ 419.200,53	R\$ 329.245,78
CUSTOS COM CANTEIRO	R\$ 9.275,64	R\$ 9.427,47	R\$ 9.187,81	R\$ 9.331,50	R\$ 9.078,17	R\$ 18.028,04
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ (302.734,58)	R\$ (207.292,70)	R\$ (356.260,20)	R\$ (277.633,94)	R\$ (172.287,73)	R\$ (21.999,54)
CUSTOS INDIRETOS	R\$ 82.071,63	R\$ 63.269,24	R\$ 61.307,01	R\$ 43.037,51	R\$ 53.517,07	R\$ 52.114,45
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO (EBITDA)	R\$ (384.806,21)	R\$ (270.561,94)	R\$ (417.567,21)	R\$ (320.671,45)	R\$ (225.804,80)	R\$ (74.113,99)
IMPOSTOS SOBRE LUCRO (Orçado)	R\$ 18.697,15	R\$ 14.077,05	R\$ 10.078,29	R\$ 6.607,66	R\$ 12.266,41	R\$ 14.158,50
IR	R\$ 10.198,44	R\$ 7.678,39	R\$ 5.497,25	R\$ 3.604,18	R\$ 6.690,77	R\$ 7.722,82
CSSL	R\$ 8.498,70	R\$ 6.398,66	R\$ 4.581,04	R\$ 3.003,48	R\$ 5.575,64	R\$ 6.435,68
LUCRO LÍQUIDO/PREJUÍZO	R\$ (403.503,36)	R\$ (284.638,99)	R\$ (427.645,50)	R\$ (327.279,12)	R\$ (238.071,21)	R\$ (88.272,49)
LUCRO ORÇADO	R\$ 52.042,35	R\$ 38.150,81	R\$ 37.706,18	R\$ 26.924,33	R\$ 32.826,61	R\$ 30.454,43
DELTA (+ ACIMA OU - ABAIXO DO ORÇADO)	R\$ (455.545,71)	R\$ (322.789,79)	R\$ (465.351,69)	R\$ (354.203,44)	R\$ (270.897,82)	R\$ (118.726,91)



Conforme evidenciado acima nas planilhas, a obra em questão não obteve o lucro orçado de julho a dezembro devido aos altos níveis de despesas, a exemplo disto, no mês de julho a receita líquida obtida foi de R\$ 738.112,38, e a soma de despesas incluindo custos diretos (custos variáveis), indiretos (fixos), no valor de R\$ 1.122.918,59 resultando no saldo negativo de R\$ 384.806,21, desta forma os custos para realização dos serviços foram maiores do que os planejados na proposta orçamentaria.

Os índices elevados dos custos para a realização do serviço se deve ao fato do acréscimo de valores como horas extras, compras emergenciais, erro na execução dos serviços ou retrabalhos, atrasos na compra do material, contratação de serviços em critérios emergências.

Apesar do gestor imediato ter uma planilha chamada de Mapa de Controle Mensal, para o gerenciamento do custo realizado no mês, onde o mesmo deve alimentar com os valores gastos com serviços, material ou insumos e mão de obra para a realização do serviço, essa planilha reúne uma formatação para levantar o custo total para o período, analisaremos a informação em questão para o mês de Dezembro, para que seja entendido como o controle de custo é compreendido pela gerencia e trabalhado atualmente, com o Resumo dos Custos realizados conforme imagem abaixo:

RESUMO DOS CUSTOS				CONTRATO	
				CC-183	
Serviços de manutenção de instalações industriais de produção de petróleo e gás natural, inclusive redes de dutos, equipamentos de caldeiraria, sistemas de recuperação secundária e outras instalações no âmbito do Ativo de Produção Mossoró (ATP-MO) e do Ativo de Produção Alto do Rodrigues (ATP-ARG).				MÊS REF. dez/19	
1	RECEITAS	PERC (%)	VALOR (R\$)	PORCENTAGEM	
1.1	RECEITA BRUTA		R\$ 643.568,19	100,00%	
1.2	IMPOSTOS FEDERAIS	13,15%	R\$ 84.629,22	13,15%	
1.2.1	ISS	5,00%	R\$ 32.178,41	5,00%	
1.2.2	PIS	0,65%	R\$ 4.183,19	0,65%	
1.2.3	COFINS	3,00%	R\$ 19.307,05	3,00%	
1.2.6	CPRB	4,50%	R\$ 28.960,57	4,50%	
1.3	RECEITA LÍQUIDA		R\$ 558.938,97	86,85%	
2	CUSTOS	ABREV.	VALOR (R\$)	PORCENTAGEM	
2.1	CUSTOS DIRETOS		R\$ 580.938,51	91,77%	
2.1.1	SALÁRIOS	SAL	R\$ 125.378,01	21,58%	
2.1.2	ENCARGOS SOCIAIS	ENC	R\$ 70.362,14	12,11%	
2.1.3	CUSTOS COM EMPREGADOS		R\$ 37.924,54	6,53%	
2.1.4	CUSTOS DE FUNCIONAMENTO		R\$ 329.245,78	56,67%	
2.1.5	CUSTOS COM CANTEIRO		R\$ 18.028,04	3,10%	
545	CANTEIRO INSTALAÇÃO	INC	R\$ 14.879,91	82,54%	
546	CANTEIRO MANUTENÇÃO	MCA	R\$ 3.148,13	17,46%	
547	CANTEIRO ESCRITÓRIO	ESC	R\$ -		
3	RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		-R\$ 21.999,54	-3,79%	
3.1	CUSTOS INDIRETOS		R\$ 52.114,45	8,23%	
4	RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO (EBITDA)		-R\$ 74.113,99	-11,71%	
5	IMPOSTOS SOBRE LUCRO (Orçado)		R\$ 14.158,50	2,24%	
6	LUCRO LÍQUIDO		-R\$ 88.272,49	-15,19%	
7	LUCRO ORÇADO	5,00%	R\$ 30.454,43	5,00%	
8	DELTA (+ ACIMA OU - ABAIXO DO ORÇADO)		-R\$ 118.726,91	-389,85%	

A planilha acima resume informações da planilha abaixo que chama de Controle de Custos Mensais, nela é imputada informações detalhadas como o tipo de serviço valor prazo para pagamento outras informações como segue abaixo:

CONTROLE DE CUSTOS MENSAL CC-183								Centro de Custo	
								Gerente	
								Planejamento	
Serviços de manutenção de instalações industriais de produção de petróleo e gás natural, inclusive redes de dutos, equipamentos de caldeiraria, sistemas de recuperação secundária e outras instalações no âmbito do Ativo de Produção Mossoró (ATP-MO) e do Ativo de Produção Alto do Rodrigues (ATP-ARG).								Período COMPETÊNCIA	
								Mês ref.	
Nº DOC	DATA DE EMISSÃO	COMPET.	COD	DESCRIÇÃO	DETALHE	VALOR	DATA DE VENCIMENTO	DATA DA REMESSA	STATUS
5	27/06/2019	1/12/19	541	LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS/BENS	LOCAÇÃO DE VAN PRETA (18/05 A 17/06)	R\$ 4.000,00	15-dez-19	6-dez-19	
10	30/10/2019	1/12/19	314	SERVIÇOS CONTRATADOS	FORNECIMENTO DE AGUA PARA TH	R\$ 3.000,00	10-dez-19	6-dez-19	
13	26/09/2019	1/12/19	314	SERVIÇOS CONTRATADOS	SERVIÇOS DE DEMOLIÇÃO DE CONCRETO ARMADO	R\$ 18.900,00	10-dez-19	6-dez-19	
8973	01/11/2019	1/12/19	541	LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS/BENS	LOCAÇÃO DE RÁDIOS MOVEIS E RÁDIOS BASES	R\$ 7.780,00	10-dez-19	6-dez-19	
20143	06/11/2019	1/12/19	527	MEDICINA OCUPACIONAL	EXAMES MEDICOS OCUPACIONAIS OBRA 183	R\$ 2.639,50	10-dez-19	6-dez-19	
209	11/11/2019	1/12/19	304	ALUGUEIS/MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS	SERVIÇOS DE TROCA DE ÓLEO CAMINHÃO G&e	R\$ 804,40	10-dez-19	6-dez-19	
36	06/11/2019	1/12/19	314	SERVIÇOS CONTRATADOS	SERVIÇOS DE FRETES E POSTAGENS DE MALOTE	R\$ 2.250,00	10-dez-19	6-dez-19	

Logo em seguida temos a continuação da planilha com os dados que servirá para apuração do custo mensal de dezembro:

TOTAL DOS CUSTOS DIRETOS				
2.1	CUSTOS DIRETOS	R\$	609.088,51	
FATURAMENTO MENSAL				
1.1	FATURAMENTO BRUTO		R\$ 643.568,19	
CUSTOS INDIRETOS			INSERIR ABAIXO AS TAXAS E IMPOSTOS PREVISTAS NO FPV	
3.1.1	Administração Central sobre o custo	TAC	5,00%	30.454,43
3.1.2	Custo Financeiro sobre o custo	CF	2,30%	14.009,04
3.1.3	Administração Regional com Rateio por Faturamento Proporcional de cada obra.	TAR	Rateio	R\$ 7.650,99
IMPOSTOS E TAXAS SOBRE LUCRO (Orçados)				
5.1	Imposto de Renda	I.R	1,20%	7.722,82
5.2	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	CSSL	1,00%	6.435,68
7	Taxa de Lucro sobre o custo	Taxa de Lucro	5,00%	30.454,43
IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO				
1.2.1	Imposto sobre Serviço	ISS	5,00%	32.178,41
1.2.2	Programa de Integração Social	PIS	0,65%	4.183,19
1.2.3	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social	COFINS	3,00%	19.307,05
1.2.6	Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta	CPPRB	4,50%	28.960,57

Apesar das informações apuras na planilha, o gestor justifica que estava lidando com outras demandas e pressões, não podendo dar a devida atenção aos custos gerados para a realização dos serviços, o que é demonstrado com os resultados similares no demais meses de julho a dezembro, trazendo maiores prejuízos ao longo da realização do serviço no acumulado, dificultando assim a chance de retomada da situação para algo controlável, saindo de um prejuízo para uma tentativa de retorno ao lucro.

Visto que antes da realização do serviço, uma análise minuciosa dos gastos a serem realizados são levantadas para o processo de cotação e orçamento executivo, com o cliente entregando informações crucias como escopo do projeto com todo o histograma e serviço a ser realizado, nele contendo todos os materiais a serem usados com suas devidas especificações e quantidades, em cima disso o setor de orçamento realiza cotações com os valores de matérias calculando a necessidade de mão obra para a realização do serviço, com essas informações o setor de orçamento inclui um percentual de 5% para o lucro nos valores do custos cotados no planejamento, assim dando o valor que será cobrado para a execução do serviço.

Segundo Pinheiro, traz uma perspectiva de cálculo em cima de BDI (Benefício de despesas indiretas) nela é informada a importância de se calcular a margem dos custos fixos que não agregam valor diretamente a produção mais são de grande importância para

a realização do serviço. Além disso o mesmo reforça a visão para aplicar o valor de lucratividade em 6 à 12 por centos dos custos totais.

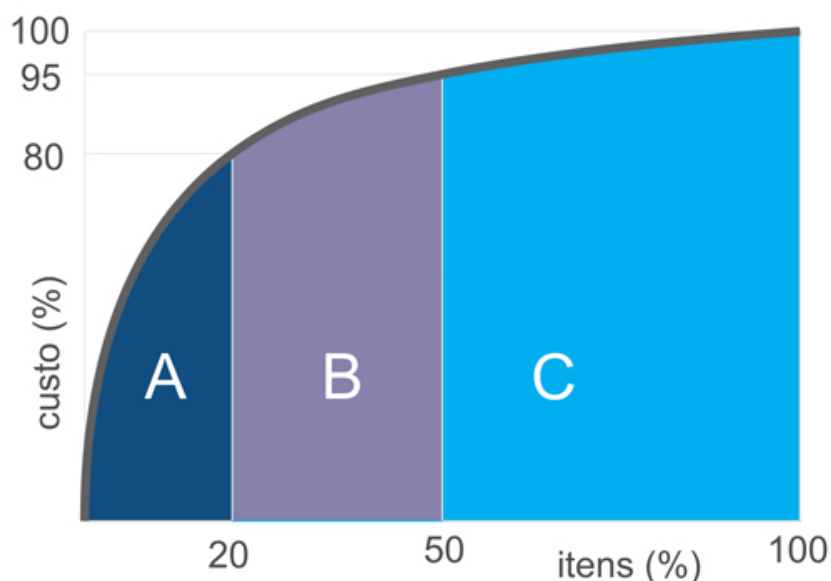
4 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS, MEDIANTE FUNDAMENTOS ESTATÍSTICOS, APLICAÇÃO DE LINHA DE TENDENCIA.

Com as informações apresentadas no cenário atual, faremos a seguinte proposta para análise e proposta da gestão dos custos, trabalharemos com a estatística como ferramenta para previsão dos custos futuros, para isso usaremos da análise de tendência.

A tendência e uma análise estatística que utiliza de eventos passados para projetar um possível futuro ou ação provável cenário. Para isso é necessário ter um histórico do que a obra em questão costuma gerar os seus custos, os períodos escolhidos para ser trabalhado foram de seis meses, em posse destas informações construiremos nossos cálculos para tomada de decisões estratégicas com intuito de recuperar o prejuízo que vem se acumulando ao logo da realização da obra e trabalharmos para que essa recuperação seja convertida em lucro para a organização.

Após a identificação das contas que mais geram os custo faremos o uso de uma ferramenta de análise gráfica conhecida como curva ABC elegendo as principais contas causadoras dos maiores custos.

A Curva ABC, a classe A demonstra que na maioria dos casos vinte porcentos dos itens representam oitenta porcentos dos custos, já a classe B apresenta que trinta porcentos dos itens representam quinze porcentos dos custos, e por fim a classe C que cinquenta porcento dos itens representam cinco porcentos do custo. Conforme imagem abaixo:



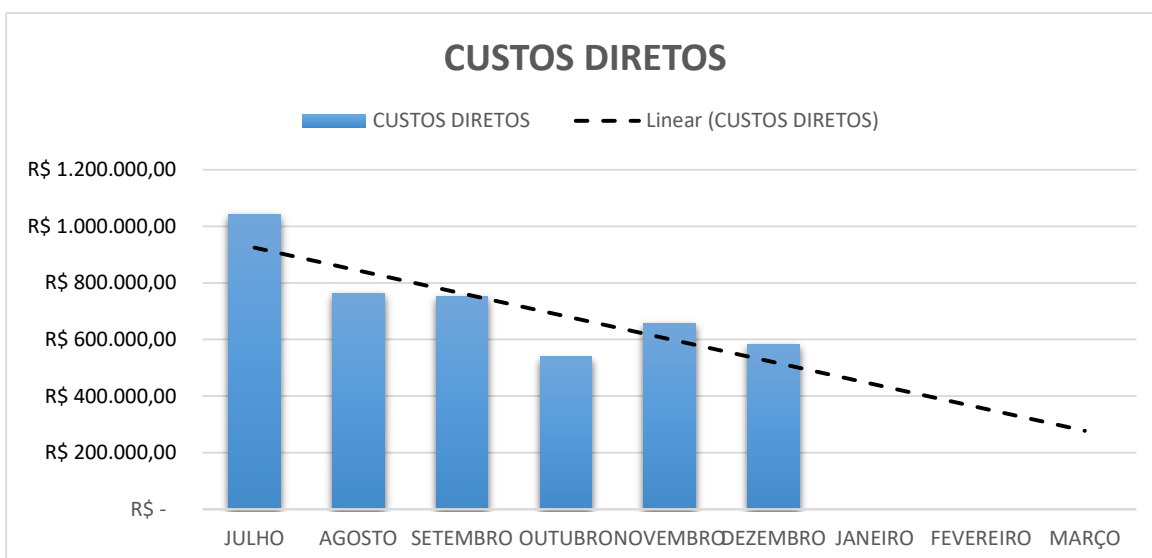
ESTUDO DE CASO



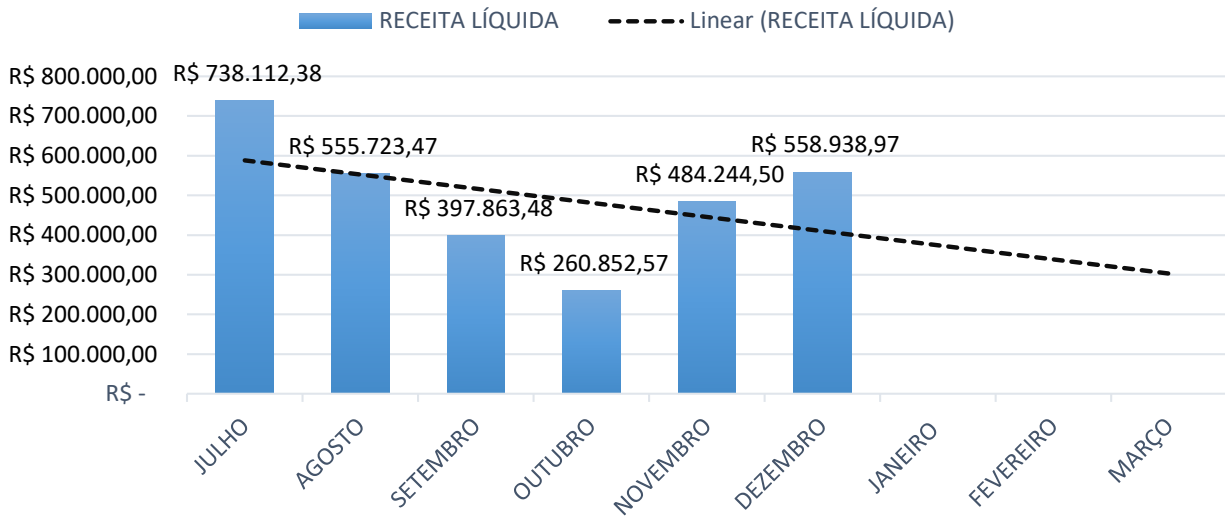
Cenário atual do controle de custos:

		MAPA POR CENTRO DE CUSTO SEMESTRAL							
		RIO GRANDE DO NORTE							
		103 - MANUT. MGS SORÓ							
1	RECEITAS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	SUB-TOTAL 103	
1.1	RECEITA BRUTA	R\$ 848.870,31	R\$ 839.842,40	R\$ 458.964,18	R\$ 368.188,38	R\$ 523.564,19	R\$ 641.586,19	R\$ 3.449.315,15	
1.2	IMPOSTOS FEDERAIS	R\$ 199.757,35	R\$ 84.148,36	R\$ 60.248,70	R\$ 39.495,81	R\$ 73.213,63	R\$ 84.629,33	R\$ 451.583,18	
1.2.1	IR	R\$ 42.480,30	R\$ 31.880,28	R\$ 23.965,21	R\$ 15.017,40	R\$ 27.873,21	R\$ 31.879,41	R\$ 171.495,82	
1.2.2	IR	R\$ 5.824,06	R\$ 4.188,10	R\$ 3.977,68	R\$ 1.893,26	R\$ 3.824,17	R\$ 4.883,18	R\$ 23.420,89	
1.2.3	COFINS	R\$ 25.696,91	R\$ 18.108,97	R\$ 13.743,13	R\$ 8.818,85	R\$ 16.756,83	R\$ 19.307,82	R\$ 103.276,63	
1.2.4	CPRO	R\$ 98.264,95	R\$ 28.790,91	R\$ 20.814,69	R\$ 13.715,88	R\$ 28.259,39	R\$ 28.558,57	R\$ 155.218,43	
1.3	RECEITA LÍQUIDA	R\$ 738.112,96	R\$ 755.694,04	R\$ 398.715,48	R\$ 328.692,57	R\$ 450.350,56	R\$ 556.956,86	R\$ 2.997.731,97	
2	CUSTOS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	SUB-TOTAL 103	
2.1	CUSTOS DIRETOS	R\$ 1.040.846,37	R\$ 763.646,17	R\$ 754.933,68	R\$ 588.486,51	R\$ 626.533,23	R\$ 548.888,51	R\$ 4.331.341,08	
2.1.1	SALÁRIOS	R\$ 228.868,88	R\$ 179.888,88	R\$ 198.263,88	R\$ 137.152,28	R\$ 128.536,88	R\$ 128.378,81	R\$ 937.878,81	
2.1.2	ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 128.271,72	R\$ 101.888,27	R\$ 93.387,95	R\$ 78.848,87	R\$ 87.843,12	R\$ 78.362,54	R\$ 637.562,88	
2.1.3	CUSTOS COM EMPREGADOS	R\$ 100.873,88	R\$ 72.427,48	R\$ 87.212,18	R\$ 42.963,28	R\$ 46.873,83	R\$ 37.884,34	R\$ 336.871,82	
2.1.4	CUSTOS DE FUNCIONAMENTO	R\$ 571.668,88	R\$ 488.175,88	R\$ 428.153,68	R\$ 372.476,57	R\$ 418.268,53	R\$ 329.263,78	R\$ 2.421.363,78	
2.1.5	CUSTOS COM CAMBIO	R\$ 3.275,88	R\$ 3.427,47	R\$ 3.187,81	R\$ 3.331,58	R\$ 3.673,17	R\$ 18.880,84	R\$ 64.336,63	
2.2	RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ (302.734,58)	R\$ (207.952,13)	R\$ (356.218,20)	R\$ (259.793,94)	R\$ (176.182,67)	R\$ (211.891,64)	R\$ (1.355.273,66)	
2.3	CUSTOS INDIRETOS	R\$ 82.971,83	R\$ 63.288,24	R\$ 61.267,04	R\$ 43.637,31	R\$ 55.817,57	R\$ 52.884,48	R\$ 339.215,82	
4	RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO (GORTA)	R\$ (385.706,41)	R\$ (271.240,37)	R\$ (417.485,24)	R\$ (303.431,25)	R\$ (232.000,24)	R\$ (264.776,12)	R\$ (1.653.589,48)	
5	IMPOSTOS SOBRE LUCRO (Orçado)	R\$ 88.897,88	R\$ 14.877,48	R\$ 10.873,23	R\$ 6.697,88	R\$ 12.268,41	R\$ 14.188,50	R\$ 78.883,88	
6	LUCRO LÍQUIDO PRELIMINAR	R\$ (474.604,29)	R\$ (286.162,89)	R\$ (428.358,47)	R\$ (310.133,37)	R\$ (219.731,83)	R\$ (250.587,62)	R\$ (1.732.473,36)	
7	LUCRO ORÇADO	R\$ 82.843,38	R\$ 38.188,81	R\$ 37.766,18	R\$ 28.884,23	R\$ 33.835,81	R\$ 36.484,23	R\$ 218.964,79	
8	DELTA (+ACIMA OU -ABAIXO DO ORÇADO)	R\$ (401.760,91)	R\$ (324.351,68)	R\$ (466.122,29)	R\$ (339.017,60)	R\$ (253.567,64)	R\$ (287.061,85)	R\$ (1.513.508,57)	

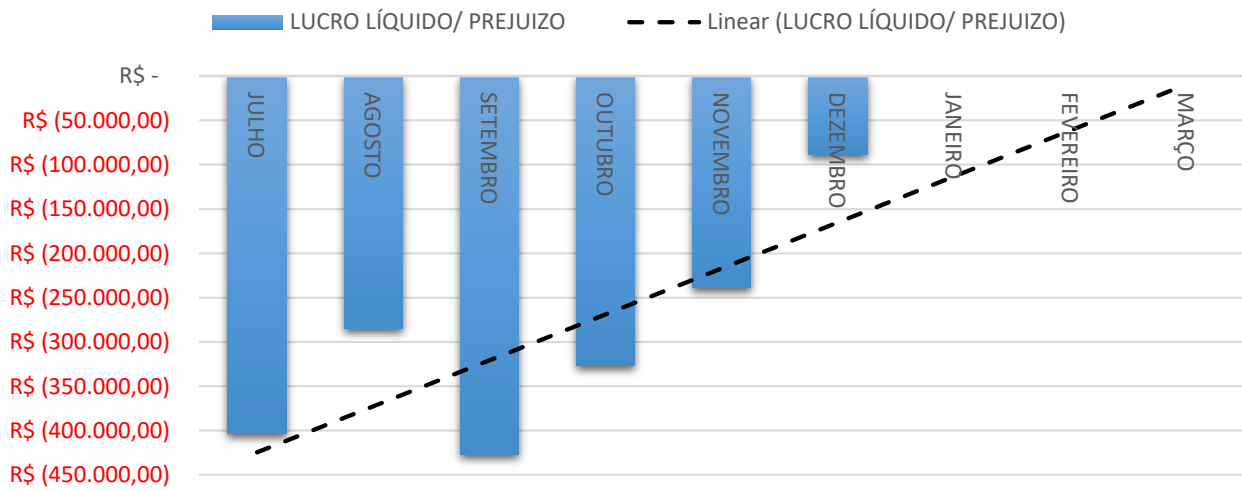
5 APLICAÇÃO DE GESTÃO DE CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÕES E RESULTADOS POSITIVOS ATRELADO AO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

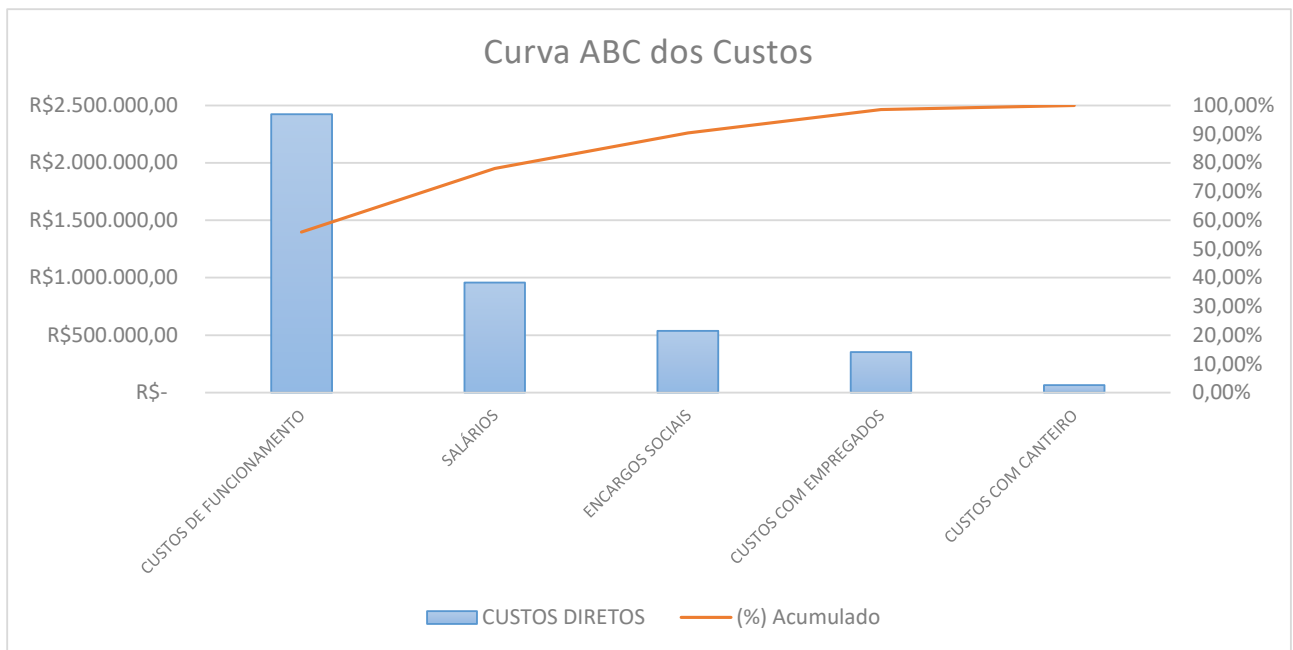


RECEITAS LÍQUIDAS

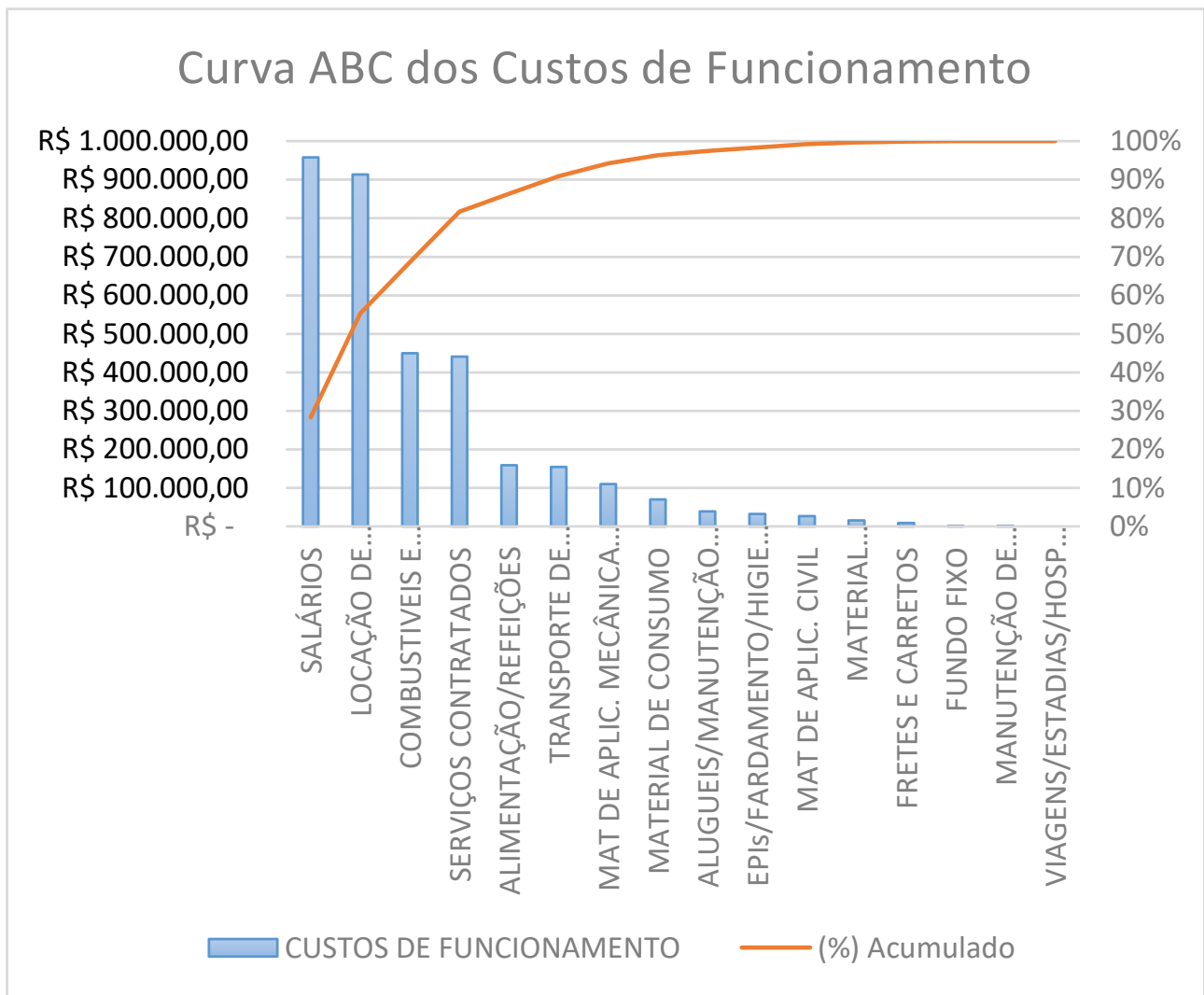


LUCRO LÍQUIDO/ PREJUÍZO





Nota-se a curva ABC (Custeio Baseado em Atividades) que o custo de funcionamento e o custo com Salários são responsáveis por ±80% dos custos.



O valor acumulado das contas de Salários, Loc. De Equipamentos, Combustíveis e Serviços contratados são custo responsáveis por ±80% dos custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se manter competitiva, uma empresa deve estar atenta as suas necessidades, buscando a melhoria continua.

O custo de uma empresa quando não gerenciado, pode leva-la ao desequilíbrio, todavia, a gestão de custo, a torna forte e flexível, levando a empresa a adaptar-se as necessidades externas e internas, garantindo assim, sua perenidade.

Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes

que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade. MARTINS (1998, p.318)

7 REFERÊNCIAS

- SEBRAE, S. P. Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística aplicada à administração e economia. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- MEGLIORINI, Evandir. Custos: análise e gestão. Pearson Prentice Hall, 2012.
- PINHEIRO, Antonio Carlos da Fonseca Bragança; CRIVELARO, Marcos, Erica 2014.
- DUTRA, René Gomes. Custos: uma abordagem prática. Atlas, 2010.
- SILVA, Juliane silveira freire. GRAMS, Ana laura bertelli. SILVEIRA, Jamur fraga. Estatística. Grupo A, 2017.
- MICRO, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 6.ed. São Paulo : Atlas, 1998.