

O PAPEL DA CONTABILIDADE NA REDUÇÃO DE CUSTOS

George S. Guerra Leone *

Qual a fórmula ideal para se obter lucro: aumentar receitas ou reduzir custos? o aumento das receitas, via de regra, depende de variáveis externas que fogem ao controle da administração, enquanto que os custos podem ser controlados internamente. Mas, afinal, que papel desempenha a contabilidade na formação do resultado das empresas?

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal da empresa é obter, manter ou aumentar o lucro em sua atividade.

Outros objetivos são aventados por muitos estudiosos: a satisfação do consumidor, uma boa empresa para seus agentes: proprietários, empregados e fornecedores, uma boa cidadã para a sua comunidade, um agente do desenvolvimento da região.

Alguns dos mais conhecidos conceitos contábeis de lucro são: Lucro em valor absoluto (isto é, o valor que sobra da receita depois da redução de todas as despesas, impostos e distribuição); % do lucro em relação ao capital investido e o lucro residual, ou seja, aquele valor que resta depois que se desconta o lucro de oportunidade.

Um dos mais imaginativos conceitos, que retrata com fidedignidade a natureza do lucro, é aquele que afirma ser o lucro o montante que se pode gastar sem comprometer ou alterar a estrutura ou o valor do capital necessário para gerá-lo de novo.

Quando os economistas e, principalmente os políticos, falam de "participação nos lucros", de que lucro estarão tratando?

Para o Fisco, o lucro é aquilo que, com imponência, se define como lucro "real". Que nada tem de real. É apenas o lucro tributável: um valor determinado de acordo com algumas regras bem específicas.

Se estamos objetivando reduzir custos é porque queremos dispor de mais recursos, aplicá-los melhor para, no fundo, gerar mais lucros ou, simplesmente, ter um lucro maior.

A redução de custos bem planejada, levando em consideração o conjunto da empresa, certamente trará benefícios econômicos.

A Contabilidade dispõe de meios para auxiliar na implantação de operações e de atividades e procedimentos que reduzem os custos como também e, principalmente, no acompanhamento dos resultados alcançados.

2 AUMENTAR RECEITA E DIMINUIR OS CUSTOS

De acordo com a demonstração tradicional de resultados, o lucro é, basicamente, a diferença entre as receitas e os custos.

A equação é muito simples: $V - C = L$, ou, Vendas menos Custos igual ao Lucro.

Nesse caso, ficam evidentes as duas alternativas que aumentam o Lucro: aumentar V ou, então, diminuir C.

Vejamos um exemplo bem simples que apresenta constatações úteis. (JACOBSEN, Paulo, 1989, p.12)

* Contador, professor da UFP

Suponha uma empresa que apresente a demonstração de resultado:

	Cr\$	%
Vendas	500.000	100%
(-) Custos	450.000	90%
(=) Lucro	50.000	10%

Primeira alternativa para aumentar o lucro: aumentar as vendas em 50%. Qual será o aumento no lucro, considerando que a percentagem dos custos em relação às vendas permanece a mesma?

	Cr\$	%
Vendas	750.000	100%
(-) Custos	675.000	90%
(=) Lucro	75.000	10%

Segunda alternativa para aumentar o lucro: diminuir os custos em 5%. Qual será o aumento no lucro, considerando que as vendas permaneçam as mesmas?

	Cr\$	%
Vendas	500.000	100%
(-) Custos	425.000	85%
(=) Lucro	75.000	15%

Conclusão:

- a) Aumentamos as vendas em 50% e conseguimos aumentar o lucro de

Cr\$ 50.000,00 para
Cr\$ 75.000, ou seja, um
aumento de 50%.

Cr\$ 25.000

Cr\$ 50.000

- b) Diminuimos os custos em 5% e, também, conseguimos aumentar o lucro em 50%.

Qual é a mágica?

Para aumentar as vendas foi necessário fazer um trabalho muito grande junto ao mercado, sobre o qual a empresa tem pouco controle: aumento de propaganda, maiores promoções e descontos, incentivo aos vendedores, aumento do esforço de vendas. Tudo isso requer aumento nos custos, em lugar de redução. É preciso, antes de tudo, que o aumento das receitas seja superior ao aumento nos custos.

Para diminuir os custos no entanto, é necessário que a gerência atue em áreas sobre as quais tem controle direto, isto é, dentro da empresa. Muitas são as possibilidades e áreas onde reduzir custos.

Não existem porém, fórmulas-padrão para alcançar a redução. A redução vai depender de muitas condições, apesar de envolver variáveis razoavelmente controláveis.

3 O QUE O CONTADOR PODE FAZER PARA AJUDAR?

A Contabilidade é um banco de dados. Esses dados estão organizados, normalmente, de um forma particular para atender as necessidades específicas. Mas eles podem ser reorganizados. A Contabilidade ainda dispõe de meios para coletar os dados que se fizerem necessários.

Além disso, a Contabilidade dispõe de um arsenal de critérios, de métodos, de conceituações e de procedimentos que pode ser empregado no tratamento dos dados de modo especial para atender às exigências de qualquer usuário, sobretudo dentro das empresas. Para ajudar na análise prévia dos resultados de uma possível medida de redução de custos ou no fornecimento de informações para o acompanhamento dos resultados da implantação da medida, se necessário for, a Contabilidade poderá se adaptar. Uma Contabilidade moderna tem flexibilidade bastante para organizar os dados e seus procedimentos no sentido de ajudar na análise prévia dos resultados que poderão influir na adoção de medidas de redução de custos. Como consequência, a Contabilidade será capaz de vigiar os resultados reais alcançados e fornecer meios para que a Gerência administre as variações ocorridas.

Além disso, a Contabilidade tem meios para indicar os pontos onde a Gerência encontra a possibilidade para reduzir os custos.

4 INSTRUMENTOS CONTÁBEIS DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Esse título pode nos trazer a idéia de que a Contabilidade tem instrumentos certos para reduzir custos.

O que a Contabilidade tem, na verdade, são os dados (e os meios para organizá-los) que facilitam o trabalho da Gerência da empresa em planejar e controlar as medidas que procuram a redução dos custos. É muito provável que ninguém jamais saberá se houve ou está havendo redução dos custos, se os registros não acompanharem os fatos e não dispuserem de um referencial fixo contra o qual comparar os números reais. Essa afirmação é tanto verdadeira quanto acaciana.

a) Análise de custos e despesas - Os custos (e as despesas) podem ser analisados de muitas formas. Todas essas formas são úteis. A sua aplicação depende do objeto e das circunstâncias do problema. Em adição, se inserirmos na análise os custos (e as despesas) e as relações que deveriam acontecer, as informações serão muito mais úteis, porque os administradores terão meios para proceder às correções necessárias dos desvios e aperfeiçoar operações futuras.

Inicialmente, os custos (e as despesas) são identificados por sua

natureza. Em seguida, eles são identificados às funções empresariais. Finalmente, são separados por produtos. Essas análises têm destino certo. Elas atendem determinadas necessidades. As análises por função (que são os componentes organizacionais da empresa) e por produto oferecem meios para identificar responsabilidades pelo tamanho dos custos (e despesas). Isto é, cada função e cada produto tem um responsável.

A definição de Centros de Responsabilidade, a identificação e a alocação dos custos (e das despesas) a esses Centros, analisados por natureza, por produto e de acordo com seu comportamento diante de uma base escolhida como referência, que melhor representa a atividade, são os fundamentos da implantação de um sistema de Custos pela Responsabilidade. As informações produzidas por esse Sistema tornam possível as funções de planejamento e controle das operações, de análise do desempenho e da produtividade e de tomada de algumas decisões frequentes. Na prática, esse sistema e a análise dos custos facilitam o surgimento de áreas de redução de custos.

b) Os custos e despesas gerais e as taxas de normalização - Os custos (e despesas) gerais são os itens que não são debitados diretamente a cada um dos segmentos de análise por muitos motivos, entre eles a dificuldade de identificação e a sua relevância. Na verdade, cada item de custo ou despesa é identificado a algum segmento. Mas, nem sempre é esse segmento que está sendo analisado para constituir uma informação específica de custos. Nesse caso é que aparecem os custos (e as despesas) gerais. Para atender a muitas finalidades, os custos (e as despesas) gerais são atribuídos aos segmentos de análise (funções, produtos e serviços) através de taxas de normalização.

Essas taxas são também conhecidas por outros nomes. Por exemplo, taxas de custos indiretos, taxas de rateio, taxas de "overhead" e outros. As taxas de normalização são expressas por um quociente, no qual o numerador apresenta os custos (e despesas) gerais e o denominador as bases, quantitativas sempre, que explicam as atividades dos segmentos. Podemos utilizar vários conceitos de custos (e despesas) gerais, dependendo do objetivo da taxa: custos (ou despesas) gerais predeterminados, no total, por função e por natureza, custos (ou despesas) gerais efetivamente realizados, também segregados por função e por natureza.

No denominador, é muito comum o emprego da quantidade, prevista ou real, de homens-hora, de horas-máquina, de unidades produzidas ou de qualquer outra medida, desde que elas se mostrem pertinen-

tes com o segmento ou item de custo (ou despesas) estudado.

Essa taxa é um instrumento contábil de grande poder informativo, que pode ser proveitosamente utilizada nos estudos de redução de custos.

A taxa é estabelecida para atender a outras finalidades. Ela é empregada na formulação dos preços de venda de alguns produtos ou serviços, nas análises de desempenho dos setores operacionais, no controle dos próprios custos, no planejamento das atividades e em muitos casos de decisão.

Cumprido esclarecer que, apesar de parecer que estamos cuidando apenas das atividades industriais, as taxas de normalização são também empregadas, com muito sucesso, nos estudos de redução de custos (e despesas) administrativos e comerciais, principalmente estes últimos.

c) Acompanhamento da atividade de redução - A Contabilidade não trabalha apenas com dados monetários, como pode parecer à primeira vista. Ela recolhe normalmente dados físicos de qualquer operação. A combinação racional de dados monetários e de dados físicos pode, quando empregada, proporcionar a criação de indicadores de gestão extremamente úteis, não só para o controle das atividades de redução de custos como também para a análise do desempenho operacional e da rentabilidade dos diversos setores da empresa, sejam eles produtos, serviços, departamentos, segmentos de distribuição, processos fabris e muitos outros.

Os relatórios que dispõem desses indicadores, fáceis de serem

analisados, oferecem imediatamente informações relevantes para o acompanhamento dos resultados provenientes das medidas tomadas pela gerência no sentido da redução de custos.

d) Em muitos outros procedimentos - A Contabilidade, bem como muitas outras atividades, sustentam a aplicação de diversas técnicas de planejamento e controle administrativo, através de informações valiosas.

As informações organizadas pela Contabilidade colaboram para a efetiva realização de atividades como o Controle Orçamentário, a Auditoria Operacional e de Métodos e Rotinas. Uma das finalidades de tais técnicas é exatamente manter vigilância sobre a sinalização de áreas ou atividades onde provavelmente poder-se-á obter reduções de custos. O Controle constante sobre as operações, através de indicadores formados por informações se originam de diversos segmentos da empresa, inclusive as informações contábeis facilitam a descoberta de operações que podem ser aperfeiçoadas, gerando, com frequência, reduções nos custos.

5 CONCLUSÕES

De tudo o que apresentamos, podemos extrair as seguintes idéias básicas:

a) A redução de custos, em essência, não é uma atividade formal, é apenas uma idéia, uma conscientização espalhada por toda a empresa. O importante, portanto, é que a empresa se prepare informalmente para a redução. A empresa se organiza para praticar permanentemente essa atividade. Um dos efeitos positivos desse trabalho é a inoculação no sistema, nas pessoas preferencialmente, de uma conscientização permanente pela busca de métodos de ação simples, mais baratos, que não comprometam os resultados. Na atividade empresarial sempre há de existir, por mais organizada que seja, setores onde se poderá reduzir custos. Essa é a idéia;

b) Não existem fórmulas-padrão para reduzir os custos. Podem existir, meios e instrumentos administrativos e, sobretudo, contábeis que, uma vez instalados, podem levar a seguidas descobertas de focos onde a redução de custos pode acontecer;

c) A Contabilidade é capaz de auxiliar no esforço de redução, flexibilizando seus instrumentos e técnicas, se organizando para produzir as informações especiais que se fizerem necessárias.

6 BIBLIOGRAFIA

- 1 JACOBSEN, Paulo. *Otimização de custos e produtividade*. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1989.

XIX CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

Buenos Aires - del 9 al 12 de octubre de 1991

ÁREA: VI - EJERCICIO PROFESIONAL

TEMA: 2. ESTUDIOS PROFESIONALES, PROBLEMATICA DE LOS ESTUDIOS GRANDES, MEDIANOS Y PEQUEÑOS

CONCLUSIONES

1. En la instalación de un estudio profesional deben considerarse, fundamentalmente, los siguientes factores:
 - A - La vocación profesional y de servicio del o de los profesionales que lo forman.
 - B - El desarrollo de una actitud profesional o cualidad técnica o personal que siendo diferente le permita ser convocante en la comunidad donde actuará. A estos factores se les considera condición necesaria, pero no suficiente, para obtener el éxito que está implícito en el objetivo del emprendimiento profesional.
2. Un adecuado método de medición del tiempo incurrido en la realización de cada encargo profesional, por los distintos componentes del estudio, considerando el rol efectivamente cumplido por cada integrante, es el medio adecuado para permitir mejorar la eficiencia.
3. La incorporación de jóvenes, tanto estudiantes avanzados, como graduados recientes, debiera basarse no sólo en sus condiciones morales y predisposición laboral, sino también en las calificaciones y conceptos obtenidos durante su carrera universitaria.
4. El estudio profesional tendrá, en la medida que su tamaño lo permita, una estructura con los puestos bien definidos.
5. La promoción a posiciones superiores del estudio profesional, se basará en los méritos acumulados, tanto en la gestión propiamente dicha, como así también en aspectos no operativos. Para evaluar el desempeño del personal, y ser justos en ello, hay que poner especial énfasis en la comunicación interna.

El profesional empleado no participa en la fijación de los programas de capacitación y formación en general, definidos aprovechando las facilidades que las instituciones educativas oficiales y privadas ofrecen en cada país, utilizará la específica que se brinde en el estudio, para estadios posteriores de su carrera.

Una política cuidadosa en el manejo de los recursos humanos disminuirá el impacto estructural y económico que suponen las bajas del personal entrenado. Los pilares sobre los que descansará esta política, podrían ser:

- A - Permanente motivación del personal, tendiente a lograr su identificación con los objetivos del estudio.
 - B - Facilidad en la comunicación vertical.
 - C - Remuneración justa aún para aquellos que recién se inician, valorizando primero a la persona y después a la función.
6. La administración financiera del estudio no es diferente de la que se requiere para cualquier ente prestador de servicios. Contar con estados contables oportunos, para uso gerencial, que incluyan presupuestos financieros y económicos y el adecuado seguimiento de su evolución, permitirán una más exitosa gestión del estudio profesional.
7. Consideramos la competencia como factor enriquecedor de la actividad económica. No obstante, cuando esta revista características de deslealtad, atenta contra una adecuada evolución y jerarquización profesional.

Salvando diferencias conceptuales, respecto de la libertad de mercados, estimamos conveniente propender a la creación de un marco institucional orientativo que evite distorsiones que lesionen la adecuada retribución por los servicios profesionales.

8. La complementación de servicios, obtenida a través de consorcios o uniones transitorias, que permitan compartir recursos materiales y humanos y desarrollar, entre estudios y profesionales, en forma conjunta, un encargo profesional, es considerado método viable de ejercicio de la profesión, que permite lograr adecuada calidad a costo razonable.
9. Los servicios de los estudios profesionales, deben ser ofrecidos con la convicción de su vital importancia para contribuir a la toma de decisiones adecuadas, como también para la satisfacción de los requerimientos legales y fiscales vigentes en cada país y/o región.