



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

ISABELE MIRANDA DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE
PUBLICIDADE SITUADA NO MUNICÍPIO DE NATAL/RN**

NATAL/RN

2010

ISABELE MIRANDA DO NASCIMENTO

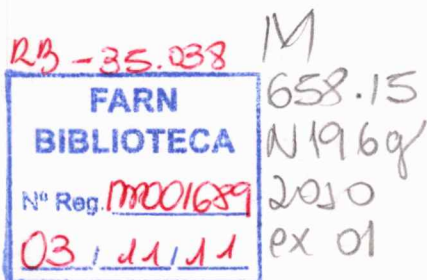
**GESTÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE
PUBLICIDADE SITUADA NO MUNICÍPIO DE NATAL/RN**

Monografia apresentada à Faculdade
Natalense Para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como exigência do curso
para obtenção do grau em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Márcio Carvalho de
Brito

Natal/RN

2010



**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Nascimento, Isabele Miranda do

Gestão de custos: um estudo de caso em uma agência de publicidade situada no Município de Natal/RN / Isabele Miranda do Nascimento. – Natal: FARN, 2010.
52f.

Orientador: Márcio Carvalho de Brito (Msc.)
Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de custos – Monografia. 2. Administração Financeira– Monografia. 3. Tomada de decisão – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.15

ISABELE MIRANDA DO NASCIMENTO

GESTÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE
PUBLICIDADE SITUADA NO MUNICÍPIO DE NATAL/RN

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
aprovada em ____/____/____, pela banca examinadora, composta pelos
seguintes membros:

Prof. Ms. Márcio Carvalho de Brito
Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Em especial dedico este trabalho de conclusão dos quatro longos anos cursados de faculdade, bem como todas as minhas superações, conquistas e vitórias a pessoa que representa para mim o maior símbolo de amor, proteção, garra e saudade: A minha querida MÃE, Margarida, a quem dedico todo o meu ser.

Agradecimentos:

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus que, sobretudo, consegue confortar e iluminar com sabedoria os meus caminhos e, apesar de momentos difíceis, cultivo a minha fé, que não me permite desanimar e nem desistir.

Agradeço a minha linda e tão especial filha, Bruninha, que é a minha maior inspiração para sempre querer ir além, minha maior razão de vida.

Agradeço a minha MÃE, Margarida, que me deixa sem palavras para descrever tamanho amor e carinho. A ela toda a minha dedicação, todo meu amor e toda minha gratidão. A ela todos os meus dias, as minhas alegrias, as minhas conquistas e minhas vitórias. A ela todo o meu ser. Saudades!

Agradeço ao meu querido painho, Marlon, por sua educação através da compreensão, paciência e equilíbrio. Admiro sua superação, sua força e seu caráter. Obrigada por me permitir contar tantas vezes com seu apoio para tudo o que precisei até hoje.

Sou grata, sobretudo, as minhas irmãs, que me fazem conhecer a essência das palavras: cumplicidade e lealdade. Podemos contar umas com as outras em qualquer circunstância. Obrigada Dani e Gabi!!!

Agradeço também ao meu cunhado Pablito, pela presença, pelo carinho para com a minha filhotinha, tantas vezes cuidando dela em minhas ausências.

A minha avó Hauri, meus tios e tias, primos e primas, amigos e amigas, meu sogro Tarciso e minha sogra Lisete agradeço por fazerem parte de minha vida, pelo cuidado, atenção e pelo prazer de comemorarem comigo o meu sucesso. Vocês são muito especiais.

Em particular agradeço a minha tia Regina pela preocupação incansável das correções deste trabalho e como não poderia ser diferente a minha querida tia e madrinha Nane pela presença, atenção, carinho e cuidado que sempre teve conosco.

Ao meu grupo de estudos: Mari, Gabi, Fernanda, Marcelzito e Thyago (vulgo Puro Osso), que me deixam sem palavras para descrever a importância que tiveram em todo percurso da faculdade. Compartilhamos conhecimentos, fomos tantas vezes parceiros de trabalhos, corredores e pizzas. Obrigada por se tornarem queridos e inesquecíveis amigos. Jamais esquecerei os momentos ímpares que existiram com vocês, jamais esquecerei das particularidades de cada um: da voz alta e alegre do nosso estimado Thyago (Puro Osso); das divertidas gargalhadas espontâneas de Fernanda mesmo que fossem, “tipo assim”, no meio da aula; do cavalheirismo e companheirismo do nosso querido Marcel; da minha amiga desde o primeiríssimo dia de aula, Mari, que sempre esteve presente, tão prestativa e especial para todos nós e a minha querida amiga Gabizoca, sempre tão verdadeira e íntegra, sentirei saudades de nossas compridas conversas diárias.

Não podia deixar de citar o meu querido orientador: Márcio Carvalho. Obrigada pelas dicas, pela atenção, paciência e dedicação. Foram, sem dúvida, indispensáveis para o meu aprendizado.

Em especial, agradeço ao meu noivo, Tarciso, que foi o maior incentivador para a minha formação, meu crescimento e minha vontade de buscar sempre mais. Obrigada não só por acreditar, mas também pelas suas imprescindíveis cobranças e conselhos. Obrigada pela sua força, pelo seu companheirismo, seu apoio e especialmente pelo seu amor.

RESUMO

A pesquisa explorou a gestão de custos em uma agência situada no município de Natal-RN. O objetivo geral da pesquisa é avaliar a importância da gestão de custos, em uma agência de publicidade localizada no município de Natal/RN, a partir dos objetivos específicos pontuados: identificar o perfil dos gestores da organização em estudo; analisar a importância nas tomadas de decisões pelas informações dos custos; verificar as dificuldades da empresa quanto ao controle de seus custos e sugerir estratégias de redução de custos para aumentar os resultados, mantendo a qualidade dos serviços propostos. O presente estudo de caso se justificou diante das dificuldades encontradas pelos gestores nas tomadas de decisões. Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, desenvolveu-se um estudo teórico de natureza descritiva, de modo a conhecer os aspectos da empresa de publicidade, prestadora de serviço, descrevendo suas principais características. Em relação aos procedimentos de busca, são empregadas as pesquisas bibliográficas e de levantamento, se configurando em um estudo de caso. A população alvo do estudo são os gestores da empresa prestadora de serviços publicitários do estado do RN, com foco na gestão dos custos, analisando suas tomadas de decisões. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois possui uma facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, bem como a apresentação de contribuições no processo de mudança. Os principais resultados foram: Os gestores, na sua totalidade, afirmaram possuir aperfeiçoamento em gestão de custos, concordando totalmente em 100% dos entrevistados, que o gerenciamento das informações de custos é parte integrante da cultura organizacional da empresa. Quanto à administração, foi feita uma enumeração dos maiores sintomas de preocupação na gestão. Observou-se em sua totalidade que a maior preocupação está relacionada à qualidade dos serviços com 28,89% de preocupação, em seguida apresentou o índice de 26,67% de preocupação com a gestão de pessoas. A gestão de vendas e gestão de custos foram equivalentes com 15,56% em sua ordem de classificação de preocupação. Por fim, o resultado para as receitas foram de 13,33%. Um importante questionamento foi saber se a empresa utiliza as informações de custos no planejamento estratégico e na tomada de decisão; os resultados

variaram com o índice de 25% concordando totalmente e 75% concordando parcialmente na utilização dos custos para seus planejamentos estratégicos e tomadas de decisões. Os resultados também apresentaram que os gestores em sua totalidade têm o conhecimento do ponto de equilíbrio contábil (quando o lucro se iguala a zero). Pode-se perceber que os fatores limitantes da Gestão de Custos para a organização em suas respostas envolveram de um modo geral resultados que levam a cultura organizacional dos colaboradores como falta de valorização da política de controle de custos, cultura de desperdícios pela falta de conscientização da equipe, negociações indevidas, bem como a prioridade em outras áreas dos próprios gestores, como gestão de pessoas e gestão operacional. Conclui-se, portanto, que o estudo da pesquisa é essencial para o conhecimento do gestor, pois as decisões eficazes resultam de informações e processos decisórios de boa qualidade.

Palavras-chave: Gestão de custos. Relevância. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The research explored the cost management in an agency located in Natal-RN. The overall objective of the research, to evaluate the importance of cost management in an advertising agency located in Natal / RN, from the specific goals scored: analyzing the decision-making influenced by information costs, identify the costs of undertaking a qualitative view to verifying the company's difficulties regarding the control of its costs and suggest strategies to reduce costs to increase earnings, while maintaining the quality of services offered. This case study is justified in making some comments on the difficulties encountered by managers in decision making. To achieve the goals of the research, we developed a theoretical study of descriptive nature, so knowing the aspects of an advertising firm, service provider, describing their main characteristics. Regarding the search procedures, are employed and bibliographical survey is configured in a case study. The population of the study are the managers of the company that provides advertising services in the state of the newborn, with a focus on cost management, analyzing their decision making. This is a qualitative research because it has an ease of being able to describe the complexity of a particular event or problem and to make contributions to the change process. The main results were: Managers, in its entirety, have claimed improvement in cost management, agreeing completely in 100% of the respondents, the costs of information management is an integral part of organizational culture. As the administration has made a list of symptoms in major management concern. Observed in its totality that the greater concern is the quality of services with 28.89% for concern, then showed the index of 26.67% for concern about the management of people. The management of sales and management costs were equivalent to 15.56% in their ranking order of concern. Finally, the outcome for revenue was 13.33%. An important question was whether a company uses cost information in strategic planning and decision making, the results varied with the rate of 25% and 75% agreeing fully agreeing on the use of partial costs for their strategic planning and decision making . The results also showed that managers in their entirety have knowledge of accounting breakeven point (where the profit is equal to zero). One can see that the limiting factors of Cost Management for the organization involved in their responses generally lead to results that organizational culture and employees' lack of appreciation of the policy of cost control, crop waste by lack of awareness of team, improper negotiations as well as in other priority areas of the managers themselves, as people management and management operacional.Finish, therefore, that the research study is essential to the knowledge of the manager, because decisions are the result of effective information decision-making processes and good quality.

Keywords: Cost management. Relevance. Decision making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Origem da Contabilidade de Custos.....	14
2.2 Tipologia dos Custos.....	15
2.2.1 Gasto.....	15
2.2.2 Investimento.....	15
2.2.3 Custo.....	16
2.2.4 Despesa.....	16
2.2.5 Desembolso.....	16
2.2.5 Perda.....	17
2.3 Quanto ao objeto.....	17
2.3.1 Direto.....	17
2.3.2 Indireto.....	18
2.4 Quanto ao volume.....	18
2.4.1 Variável.....	18
2.4.2 Fixo.....	19
2.5 Quanto à mão de obra.....	20
2.5.1 Direta.....	20
2.5.2 Indireta.....	20
2.6 Métodos de Custeio.....	21
2.6.1 Custeio por Absorção.....	21
2.6.2 Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	22
2.7 Análise dos Custos Fixos e Variáveis.....	23
2.7.1 Margem de Contribuição.....	23
2.7.2 Ponto de equilíbrio.....	25
2.7.2.1 Ponto de equilíbrio contábil.....	25
2.7.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro.....	25
2.7.2.3 Ponto de equilíbrio econômico.....	26
2.8 A Importância da Gestão de Custos.....	26
2.9 Principais funções da gestão.....	30
2.10 Fatores Limitantes a Gestão de Custos.....	31
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo de Pesquisa.....	32
3.2 Universo e Amostra.....	33
3.3 Coleta de Dados.....	33
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES.....	41

1 INTRODUÇÃO

O tema central desta pesquisa é um estudo de caso sobre a gestão de custos em uma agência de publicidade situada no município de Natal/RN.

De acordo com pesquisas realizadas compreende-se que a gestão de custos tem seu objetivo muito além do ponto de equilíbrio: ele busca a maximização de lucros, cuja eficácia mais contundente é a conquista da liderança em custos, posicionamento estratégico e criação de valor. Para Blocher, a gestão de custos é a informação que o gestor precisa para efetivamente gerenciar uma empresa, abrangendo tanto informações financeiras sobre custos e receitas, quanto informações não-financeiras sobre a qualidade, produtividade e outros fatores críticos de curto e longo prazos para obter o sucesso competitivo.

A gestão de custos é sustentada por quatro funções gerenciais: gestão estratégica, planejamento e tomada de decisões, controle operacional e controle gerencial e elaboração de demonstrativos financeiros. É importante ressaltar que o desenvolvimento de informação da gestão de custos tem objetivo de facilitar a principal função da gestão: a gestão estratégica. (Blocher, 2007)

Os administradores necessitam de informações que os ajudem a tomar decisões de acordo com mensurações reais, para com isso monitorarem o sucesso de suas decisões e motivarem os empregados a trabalhar conforme a visão organizacional.

A informação da gestão de custos é útil a todas as organizações, sejam elas de comércio, indústria ou serviços. As empresas de serviços estão crescendo a uma velocidade muito maior que o comércio ou a indústria, em parte pelo aumento da demanda por lazer e serviços de conveniência, assim como pelo aumento da complexidade da estrutura da sociedade em geral, que tende a disponibilizar serviços aos clientes, oferecendo comodidade, liberdade, segurança ou conforto.

A crescente expectativa do cliente por funcionalidade e qualidade provocou uma mudança substancial no ambiente corporativo. Atualmente, o novo foco do processo empresarial é direcionado para a satisfação do cliente, o que agrega preocupação dos gestores à qualidade, rapidez na entrega e habilidade para responder aos anseios dos clientes por determinadas características dos serviços. Com isso, as práticas da gestão de custos também estão mudando: atualmente os

relatórios dos custos incluem informações específicas sobre preferências e satisfação dos clientes.

O uso da tecnologia favorece o crescimento da gestão de custos, pois reduz o tempo necessário para o processamento de transações e possibilitam o acesso do gestor à informação dentro da empresa, do segmento e do ambiente corporativo em todo o mundo.

As empresas prestadoras de serviços normalmente usam a informação de gestão de custos para identificar quais os serviços mais rentáveis, estabelecendo preços e modificando a oferta e, também, gerenciar os custos advindos desses serviços.

Esta pesquisa explora uma gestão de custos na agência de publicidade situada no município de Natal-RN, a Duca Comunicação Ltda. Sua atividade, prestação de serviços, é transformar positivamente os resultados de comunicação, dando retorno aos clientes quanto aos investimentos de planejamento, mídia, serviços gráficos e serviços eletrônicos. O principal insumo nesta atividade é mão de obra, ou seja, uma gestão por competência, regida pelo talento e criatividade, apresentando os gastos mais representativos, pois são oriundos de trabalho pessoal, considerando que os demais gastos são passíveis de controle.

Qual a importância da gestão de custos para os gestores no processo de tomada de decisão?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar a importância da gestão de custos na agência de publicidade localizada no município de Natal-RN.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos gestores da organização em estudo;
- Analisar a importância nas tomadas de decisões pelas informações dos custos;
- Verificar as dificuldades da empresa quanto ao controle de seus custos;
- Sugerir estratégias de redução de custos para aumentar os resultados, mantendo a qualidade dos serviços propostos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A análise da gestão de custos e a informação revelam seu valor a partir do momento em que os relatórios emitidos sejam oportunos, passíveis de comparação, claros, confiáveis e, acima de tudo, concisos. Faz-se assim a importante avaliação de que todas as organizações em determinado momento optaram por uma determinada linha de ação frente à outra e, serão esses, os custos, que exercerão influência junto aos gestores para a escolha de caminhos a serem seguidos, ou seja, a tomada de decisão que sofre influência das previsões de resultados futuros.

Na maioria das empresas, a gestão de custos faz as devidas apurações para atingir vários objetivos, tais como: cumprimento de exigências contábeis, exigências fiscais, apuração do custo dos departamentos e dos produtos, controle de produção,

eliminação de desperdícios e melhoria de processos além do auxílio na tomada de decisões gerenciais, e, por fim, a otimização dos resultados.

Para tanto, as informações apuradas dos custos fornecem aos gestores subsídios suficientes e de fundamental importância para a tomada de decisões, principalmente quando a organização utiliza estas informações para obter vantagem competitiva em relação a sua concorrência.

O presente estudo de caso se justifica em tecer alguns comentários sobre as dificuldades encontradas pelos gestores nas tomadas de decisões, para que possam ser úteis no sentido de elevar a compreensão sobre as dificuldades, usualmente encontradas, no gerenciamento dos custos na agência de propaganda, prestadora de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem da Contabilidade de Custos

Segundo Martins (2001, pág. 23), “a Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do Mercantilismo”. Suas apurações eram baseadas na clássica disposição:

Estoques Iniciais

(+) Compras

(-) Estoques finais

(=) custo de mercadorias vendidas

O custo das mercadorias vendidas era apurado pela diferença entre estoques finais e iniciais, do período de tempo do objeto da análise e acrescido das compras do mesmo período. (SANTOS, 2009). O lucro era obtido pela diferença entre receitas totais deduzidas dos custos das mercadorias vendidas.

Para Pompermayer e Pereira Lima (2006, pág. 51):

Os fundamentos contábeis, na era mercantilista, nos séculos XVI e XVIII deram suporte à contabilidade Financeira. Na Revolução Industrial, período de 1760 até 1860, originou a Contabilidade de Custos como complemento da Contabilidade Financeira. No início do século XX, principalmente após 1929, vicejou nos meios contábeis e empresariais a Contabilidade Gerencial.

A Revolução Industrial aumentou a necessidade do desenvolvimento de um sistema contábil financeiro. A contabilidade financeira é voltada para o usuário externo. A contabilidade gerencial, que utiliza uma base de mensuração de custos, é voltada para o usuário interno. Devido ao crescimento das empresas, a Contabilidade de Custos passou a ser encarada como uma eficiente forma do auxílio no desempenho de uma nova missão, a gerencial (MARTINS, 2001).

Para tanto, com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quanto ao controle de decisões gerenciais.

2.2 Tipologia dos Custos

A contabilidade de custos, ramo da contabilidade que controla os custos, possui terminologia específica. Com o objetivo de uniformizar o entendimento, serão definidos alguns termos utilizados durante o desenvolvimento do estudo de caso. (CARVALHO, 2009).

2.2.1 Gasto

De acordo com o conceito de Martins (2001), gastos são os sacrifícios financeiros com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer. Sacrifícios esses, representados por entrega ou promessa de entrega de ativos.

Ocorrem a todo o momento e em qualquer setor de uma empresa. É importante não confundir gastos com desembolsos. Os gastos são consumidos por bens ou serviços obtidos por meio do desembolso imediato ou futuro. Dependendo da aplicação, o gasto poderá ser classificado em custos, despesas, perdas ou desperdícios (PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA & COSTA, 1999, apud CARVALHO, 2009).

2.2.2 Investimento

De acordo com Bruni (2007, pág. 23), “investimento é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos”. A aplicação de recursos financeiros com a finalidade de aumentar o ativo (aquisição de bens permanentes: imóveis, máquinas) e melhorar a gestão de pessoal.

2.2.3 Custo

Para Bruni (2007, pág. 23), “os custos representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade”.

Martins (2001) confirma informando que custo é também um gasto, mas que só é reconhecido como tal no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), ou seja, fabricação de um produto ou execução de um serviço.

2.2.3 Despesa

Martins (2001, pág. 26) define despesa como “bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas”.

Um montante de recursos gastos, num determinado período, que não está diretamente relacionado com a atividade fim. Crepaldi (1998), propõe uma regra simples do ponto de vista didático: todos os gastos realizados com o produto até que este esteja pronto são custos; a partir daí, são despesas.

A despesa pode ser apropriada ou não, no produto/serviço, sob a forma de custo indireto (exemplos: salários da administração, telefone e aluguel). Por essa razão, as despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

2.2.4 Desembolso

De acordo com BRUNI (2007, pág. 23), a definição de desembolsos:

Consistem no pagamento do bem ou serviço, independentemente de quando o produto ou serviço foi ou será consumido. É importante ressaltar que a contabilidade registra os fatos de acordo com o princípio da competência. Por competência entende-se que o registro de receitas e despesas deve ser feito de acordo com a real ocorrência, independentemente de sua realização ou quitação. Logo, não se deve confundir despesa com desembolso.

Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Normalmente são as saídas de dinheiro do caixa ou do banco, ocorrendo devido ao pagamento de uma compra efetuada à vista ou de uma obrigação assumida anteriormente.

2.2.5 Perda

Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária. Não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receitas, pois apesar de serem itens que vão diretamente à conta de Resultado, assim como as despesas, não representam atividades destinadas a obtenção de receitas (MARTINS, 2001). Exemplos comuns: perdas com incêndios, obsolescência de estoques, etc.

Para Martins (2001, pág. 23):

Cabe ressaltar que inúmeras perdas de pequeníssimo valor são, na prática, comumente consideradas dentro dos custos ou das despesas, sem sua separação e isso é permitido devido à irrelevância do valor envolvido. No caso de montantes apreciáveis, esse tratamento não é correto.

2.3 Quanto ao objeto

Para Garrison (2001), os custos são apropriados aos objetos com finalidades de: formação de preço, análise de rentabilidade e controle de gastos. Os custos estão atribuídos aos objetos, classificados em custo direto e custo indireto.

2.3.1 Direto

“Custo direto é aquele que pode ser fácil e diretamente identificado ao objeto de custo em causa” (GARRISON, 2001, pág. 38). Consiste em materiais diretos na

fabricação do produto e mão de obra direta, podendo ser mensuráveis de maneira objetiva (BRUNI, 2007).

2.3.2 Indireto

“Custo indireto é aquele que não pode ser facilmente identificado economicamente ao objeto do custo em causa” (GARRISON, 2001, pág 38). De acordo com Bruni (2007), os custos indiretos necessitam de critérios de rateio para serem atribuídos aos produtos.

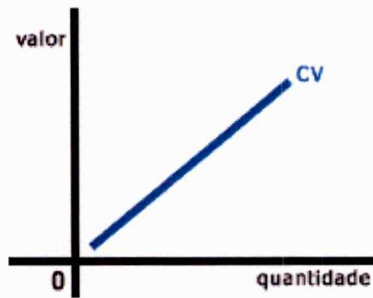
2.4 Quanto ao volume

Uma classificação importante e que leva em consideração a relação entre custos e volume de atividade numa unidade de tempo, está dividido basicamente entre custos fixos e custos variáveis.

2.4.1 Variável

Para Bruni (2007, pág 30) “seu valor altera-se diretamente em função das atividades da empresa”. Quanto maior a produção, maior será o custo, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico clássico de custo variável

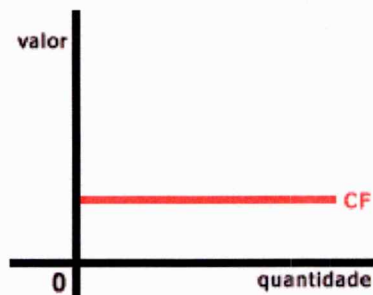


Fonte: Ranolfo, 2010.

2.4.2 Fixo

“São custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa’ (BRUNI, 2007, pág 30). Diferente dos custos variáveis, os custos fixos não são afetados pelas alterações de atividade, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico clássico de custo fixo



Fonte: Ranolfo, 2010.

É de grande importância notar que a classificação em fixos e variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Não se trata, como no caso da classificação de custos diretos e indiretos, de um relacionamento com a unidade produzida. Por exemplo, a matéria-prima é um custo variável, já que, por mês, seu valor total consumido depende da quantidade de bens fabricados. Entretanto, por unidade elaborada a quantidade de matéria-prima é provavelmente a mesma; mas isso não lhe tira a característica de variável; pelo contrário, reforça-a. (Martins, 2001, pag 54).

2.5 Quanto à mão de obra

2.5.1 Direta

O termo mão de obra direta (MOD) é reservado aos custos de mão de obra que podem ser facilmente identificados às unidades de produto ou serviço.

De acordo com Bruni (2004),

A mão de obra direta corresponde aos esforços produtivos das equipes relacionados à produção dos bens comercializados ou dos serviços prestados. Refere-se ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.

Além disso, considera os gastos associados aos encargos trabalhistas sociais, que incidem sobre a folha de pagamento. Quanto maior a MOD, maior serão alguns encargos, do qual devem ser incorporados no custo horário de forma variável.

2.5.2 Indireta

Os custos de mão de obra que não podem ser facilmente identificados aos produtos são denominados mão de obra indireta, pois é impossível e impraticável apropriar com exatidão seus custos às unidades específicas dos produtos ou serviços (Garrison, 2001).

2.6 Métodos de Custeio

“Custeio significa Método de Apropriação de Custos” (MARTINS, 2001, pág. 41). Os custos são registrados internamente dentro da empresa, de acordo com Bruni (2007), os sistemas de custeio referem-se como serão registrados e transferidos, dessa forma, identificando os custos de estoques, de produção em andamento e de produtos acabados.

A importância do gerenciamento dos custos empresariais dá margem para o surgimento de vários métodos de custeio.

2.6.1 Custeio por Absorção

A contabilidade de custos, quando procura custear o produto atribuindo-lhe também parte de custo fixo, é conhecida como contabilidade de custos pelo método de custeamento por absorção.

O sistema de custeio por absorção faz apropriação integral de todos os custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis) aos produtos/serviços finais.

Segundo Martins (2001, pág 41),

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, isto é, todos os gastos relacionados ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos/serviços.

O método de custeio por absorção é o único método aceito pela legislação brasileira e talvez, por esta razão, seja o mais utilizado pelas instituições.

A metodologia de custeio pelo método por absorção é considerada como básica para avaliação de estoques pela contabilidade societária, para fins de levantamento de balanço patrimonial e de resultados com a finalidade de atender a exigências da contabilidade societária.

De acordo com Santos, 2009, o sistema de custeio por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial de tomada de decisão, porque tem como premissa básica os rateios dos chamados custos fixos, que apesar de aparentemente lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas.

2.6.2 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Sistemas de custeio baseado em atividades significativas são desenvolvidos na empresa, com vistas à atribuição mais criteriosa dos gastos indiretos, fornecendo um controle mais efetivo e um melhor suporte ao processo decisório.

De acordo com Martins (2001, pág 112):

O ABC é uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os produtos. Para se utilizar o ABC, é necessária a definição das atividades relevantes dentro dos departamentos, bem como dos direcionadores de recursos que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades.

O Custeio Baseado em Atividades (ABC), desenvolvido inicialmente para a área industrial, vem encontrando grande aplicabilidade na área de serviços, pois utiliza a análise de processos e de valor agregado, nas suas fases de implantação, facilitando a compreensão da organização e de seus inter-relacionamentos, servindo como importante ferramenta gerencial (POMPERMAYER & PEREIRA LIMA, 2006).

Em palavras de Martins (2001, pág 314):

O uso do ABC é extraordinário em termos de identificar o custo das atividades e dos processos e de permitir uma visão muito adequada para a análise da relação/benefício de cada uma dessas atividades e desses processos. Permite o levantamento do quanto se gasta em determinadas atividades, tarefas e processos onde não se agrega valor ao produto (manufaturado, na forma de serviços, etc.), mesmo que com a devida cautela em função da sempre permanente presença de algum nível de erro e mesmo de arbitrariedade nesses rateios.

A metodologia ABC prende-se ao pressuposto de que na realidade os custos devem ser analisados sob a seguinte ótica: “Quem consome os recursos (materiais, tempo de mão-de-obra, equipamentos e estrutura) são as atividades envolvidas nos processos elaborados para se atingir os produtos ou serviços” (POMPERMAYER, PEREIRA LIMA, 2006).

As atividades consomem os recursos e quem consome as atividades são os produtos e/ou serviços, portanto, essas atividades deverão ser custeadas para que a empresa possa avaliar seus custos e benefícios no processo como um todo.

2.7 Análises dos custos fixos e variáveis

Os custos fixos e variáveis possibilitam os gestores estabelecer relações de proporção entre os gastos para produzir o produto ou serviço e receitas da empresa, comparativamente aos volumes produzidos e/ou vendidos. Tais relações são de uma importância para decidir pelo aumento ou redução dos volumes de produção, descontinuidade de algum produto, acréscimo de produtos, etc. Por trás desse tipo de análise, há conceitos importantes citados a seguir.

2.7.1 Margem de contribuição

A medida que o volume de produção aumenta, os custos variáveis aumentam na mesma proporção. Quando uma empresa vende um produto ou serviço ela acrescenta aos custos variáveis os impostos indiretos sobre vendas, as despesas variáveis pela comercialização e um percentual que procura cobrir os custos fixos e, ainda, propiciar sobre, a qual, de maneira simplista, é denominada “lucro”.

Para Garrison (2001, pág 164), “a margem de contribuição é o que resta da receita de vendas após a dedução das despesas variáveis. Assim ela é o montante disponível para cobrir as despesas fixas e, em seguida, prover os lucros do período”.

A margem de contribuição é obtida por meio da fórmula a seguir, cujo resultado demonstra o valor que sobra para cobrir os custos e despesas fixas e gerar o lucro pretendido.

$$\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \text{PREÇO DE VENDA} - (\text{CUSTOS VARIÁVEIS} + \text{IMPOSTOS INDIRETOS SOBRE VENDAS} + \text{DESPESAS VARIÁVEIS PELA COMERCIALIZAÇÃO})$$

A margem de contribuição pode ser calculada unitária ou globalmente. A margem de contribuição unitária corresponde à diferença entre os custos variáveis de uma unidade de um produto menos seu preço unitário de venda. Para calcular a margem de contribuição global, basta multiplicar a margem de contribuição unitária pelos números de unidades vendidas.

2.7.2 Ponto de equilíbrio

Chamado em inglês, *break-even point*, corresponde a quanto a empresa precisa vender para recuperar todos os custos e despesas fixos e variáveis. É o ponto que a organização não obtém lucro nem prejuízo, pode ser definido como o nível de vendas em que o lucro é zero.

2.7.2.1 Ponto de equilíbrio contábil

A análise dos gastos variável e fixo torna possível obter o ponto de equilíbrio contábil da empresa (BRUNI, 2007). Para o ponto de equilíbrio contábil são levados em conta os custos fixos contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. No ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

2.7.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro

Verifica-se o equilíbrio financeiro de uma organização, quando seus custos e despesas comparam-se com sua receita. Isto é, o ponto de equilíbrio, que poder ser verificado financeiramente e/ou em quantidade de vendas ou prestação de serviços, é o ponto inicial de seu superávit. É exatamente ao alcançar o ponto de equilíbrio que a organização começa a gerar resultados positivos em sua operação fim. O ponto de equilíbrio pode ser verificado a partir da projeção/ orçamento das premissas financeiras, isto é, receita bruta, preço médio de venda, custo variável unitário e custos fixos.

Para Bruni (2007),

O ponto de equilíbrio financeiro corresponde à quantidade que iguala a receita total à soma dos gastos que representam desembolso financeiro para a empresa. Assim, no cálculo do ponto de equilíbrio financeiro não devem ser considerados gastos relativos a depreciações, amortizações ou exaustões, pois estas não representam desembolsos para a empresa.

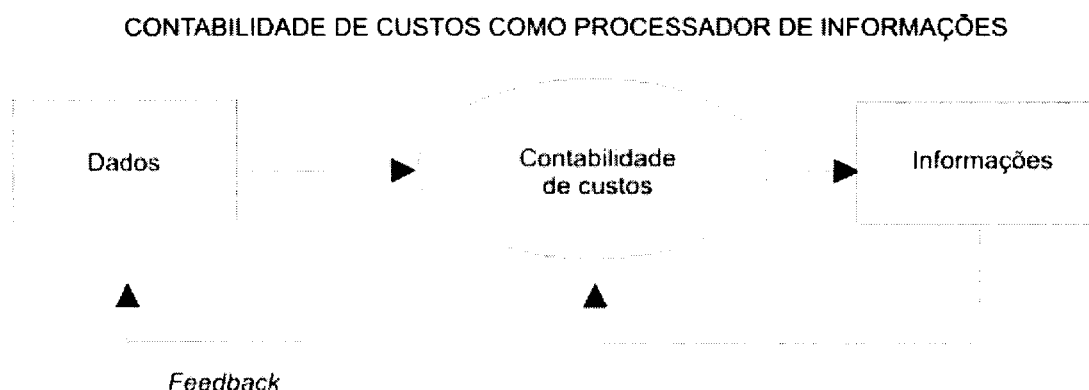
2.7.2.3 Ponto de equilíbrio econômico

O conceito de ponto de equilíbrio econômico apresenta quantidade de vendas (ou do faturamento) que a empresa deveria obter para poder cobrir a remuneração mínima do capital próprio nela investida – considerando valores de mercado (BRUNI, 2007).

2.8 A importância da Gestão de Custos

De acordo com Blocher 2007, a informação da gestão de custos é um conceito abrangente, pois é a informação de que o gestor precisa para efetivamente gerenciar uma empresa, abrangendo tanto informações financeiras, sobre custos e receitas, como informações não financeiras, sobre produtividade, qualidade e outros fatores críticos de sucesso da empresa.

A visão gerencial dos custos completa-se no momento em que visualizamos custos na empresa e/ou instituição como um centro processador de informações que obtêm dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais. (POMPERMAYER & PEREIRA LIMA, 2006, apud Leone, 2000, pag.21).



FONTE: LEONE (2000, p.21)

De acordo com o gráfico, primeiramente coletam-se os dados necessários para análise, passa por um processador, filtrando-as e tornando-as possíveis a uma combinação de métodos (existentes na teoria de custos), e, por fim, transformando-as em informações com finalidades de apoiar o planejamento, apuração dos custos e tomadas de decisões.

Deste modo, a contabilidade de custos tem importância para um gerenciamento dentro de uma empresa, pois auxiliam os gestores nas tomadas de decisões a partir de informações que envolvam as questões de: planejamento e controle das operações, nível mínimo de venda desejável, custo e ganho marginal por produto, eficiência da força de trabalho humana e dos materiais aplicados e maximização de lucros. Logo, a disposição dessas informações serve para a determinação da rentabilidade e do desempenho das atividades da entidade (comprar, industrializar e vender), bem como planejar, controlar e administrar.

Na agência de publicidade estudada, tem-se como ferramenta para o planejamento, a elaboração de um budget (orçamento), que apesar de não ser muito fiel, é importante para que dê uma sinalização mínima de 12 meses do que poderá acontecer numa agência de publicidade nos determinados períodos, auxiliando nos demonstrativos seguintes:

- Meta de lucro (é fundamental que se estabeleça um lucro razoável; sem ele, a empresa perde sua razão de ser)
- Rentabilidade sobre as vendas
- Quanto teremos em percentual de receita sobre a verba das vendas de mídia (20%) e produção (15%).

A tabela a seguir demonstra com valores fictícios de como funciona a elaboração do budget.

ELABORAÇÃO DE UM BUDGET (ORÇAMENTO)

Verba de Veiculação	
Verba de Produção	
Total de Verba de Vendas	
Taxa de mídia 20%	
Taxa de Produção 15%	
Custo Interno Tabela Sinapro + FEE mensal	
Total da Receita Bruta	

Tabela1: Elaboração de budget (orçamento)

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

As verbas de veiculação correspondem a todo o valor bruto de mídia vendido aos clientes e as de produção correspondem aos serviços e os suprimentos externos que terão seus custos orçados e aprovados junto a fornecedores especializados, selecionados pela agência. Quando a responsabilidade da agência limita-se exclusivamente à contratação dos serviços ou suprimento, sobre o valor de respectivo, o anunciante pagará a agência honorários (comissões) de 20% para a mídia e 15% para os serviços de produção (gráficos ou eletrônicos).

A outra forma de gerar faturamento para uma agência de publicidade é através de custos internos, valores de tabelas que obedecem as “Normas Padrão da Atividade de Publicidade”, para cobranças dos serviços de criação, redação, montagem e/ou adicionais dos demais recursos utilizados para a confecção dos materiais dos clientes. Além disso, com alternativa de remuneração através do “Desconto Padrão de Agência” é facultada a contratação dos serviços de agência de publicidade mediante “fees” ou honorários de valor fixo, a serem ajustados entre os anunciantes e agência respeitando as Normas Padrão do Cenp (Conselho Nacional das Normas Padrão).

À medida que as decisões empresariais são tomadas com base em planejamento e informações confiáveis, o próprio empresário pode solucionar ou minimizar futuros problemas. Tomando como base a importância dos relatórios financeiros, segue a tabela 2 que corresponde ao modelo do resumo mensal que a agência estudada utiliza para visualizar e controlar seus faturamentos, pagamentos, recebimentos, rendimentos, finalizando com o saldo atualizado.

MODELO DE RELATÓRIO FINANCEIRO**FATURAMENTO**

FATURAMENTO	
TOTAL FATURAMENTO	

SAÍDAS

IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	
INVESTIMENTOS	
DESPESA FIXA	
DESPESA EXTRA	
DESPESA BANCÁRIA	
FOLHA DE PAGAMENTO	
COMISSÕES SOBRE VENDAS	
PRÓ-LABORE	
PARTICIPAÇÃO DE LUCROS	
TOTAL DE SAÍDA	

RECEBIMENTO

CONTA A	
CONTA B	
CONTA C	
TOTAL RECEBIMENTO	
RENDIMENTO APLICAÇÃO	
TOTAL DE ENTRADAS	

FLUXO DE CAIXA

SALDO (MÊS ANTERIOR)	
ENTRADAS	
SAÍDAS	
SALDO CONTÁBIL ATUAL	

Tabela2: Modelo de relatório financeiro
Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

2.9 Principais Funções da Gestão

O papel específico da gestão de custos depende da estratégia competitiva da empresa, do tipo de organização e da função gerencial à qual a gestão de custos é aplicada. A informação da gestão de custos é sustentada por cada uma das quatro principais funções de gestão (Blocher, 2007):

- Gestão estratégica: a informação da gestão de custos é necessária para o desenvolvimento de uma posição competitiva sustentável, através de conjuntos de metas e planos de ação específicos;
- Planejamento e tomada de decisões: a informação de gestão de custos é essência para apoiar decisões que envolvem orçamento e plano de resultados, gestão do fluxo de caixa e outras decisões relacionadas às operações;
- Controle gerencial e operacional: a informação de gestão de custos é necessária para proporcionar uma base justa e eficaz para identificação das operações ineficientes e para recompensar e justificar os gestores mais eficazes;
- Elaboração de demonstrações financeiras: a informação de gestão de custos é importante para proporcionar uma contabilidade precisa dos ativos, para elaboração dos demonstrativos financeiros e para uso nas outras três funções de gestão.

2.10 Fatores Limitantes a Gestão de Custos

Toda e qualquer implantação de uma nova gestão das empresas é acompanhada, invariavelmente, de algumas barreiras e dificuldades.

Em custos, essas dificuldades apresentam alguns aspectos, conforme aponta (POMPERMAYER & PEREIRA LIMA, pág. 57):

- A barreira da cultura organizacional (resistência às mudanças);
- Prioridade dada às outras áreas, como vendas, operacional, administrativo, financeiro e contabilidade, ficando custos geralmente em ultima instância no planejamento diário;
- Compreensão do conceito real de custos, que deverá ser revestido de uma abordagem mais profunda, dispondo do uso de recursos;
- A absorção de custos sob ótica de uma revisão gerencial de um sistema processador de informações e, finalmente, a adequação do sistema de custos aos softwares (existentes na empresa);
- Apoio da alta direção.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, no entanto, imediatos ou não. Neste capítulo, procura-se descrever a metodologia utilizada no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Vergara (1998, pág. 45) “pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, desenvolveu-se um estudo teórico de natureza descritiva, de modo a conhecer os aspectos da empresa de publicidade, prestadora de serviço, descrevendo suas principais características.

Para Vergara (1998, pág. 45):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. No tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Em relação aos procedimentos de busca, serão empregadas as pesquisas bibliográficas e de levantamento se configurando em um estudo de caso. Ressaltando que de acordo com Vergara (1998, pág. 46), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

3.2 Universo e Amostra

Vergara (1998, pág. 48) define população como “uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. A população alvo do estudo serão os gestores da empresa prestadora de serviços publicitários do estado do RN, com foco na gestão dos custos. Sendo assim, esta pesquisa analisará as tomadas de decisões frente à gestão de custos.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados tem como objetivo informar como foi feita a obtenção dos dados necessários para resolver os problemas do estudo de caso.

Na presente pesquisa, a coleta de dados será realizada através de questionários e entrevistas com os gestores, mediante visita à agência de publicidade no município de Natal/RN. Nesta, a coleta de dados ocorrerá pelo envio de questionários aos componentes da população. A população alvo do estudo serão os gestores da empresa prestadora de serviços publicitários do estado do RN, com foco na gestão dos custos. Sendo assim, esta pesquisa analisará as tomadas de decisões frente à gestão de custos. Segundo Oliveira (1998, p. 117) a pesquisa qualitativa possui uma:

Facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentação contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Ademais serão tabuladas variáveis utilizando-se planilha eletrônica do Excel para a formatação do banco de dados, análise e interpretação dos mesmos, além dos cálculos das frequências das variáveis, por fim serão feitas remodelações de gráficos para melhor compreensão/apresentação dos resultados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações colhidas mediante as entrevistas realizadas com os gestores da agência de Publicidade analisada, foi verificado que 75% são do sexo masculino e 25% do sexo feminino (gráfico 1), com idade entre 26 e 40 anos. Em relação à qualificação profissional, 75% da amostra tem pós graduação na área administrativa e 25% tem apenas a graduação, de acordo com o Gráfico 2.

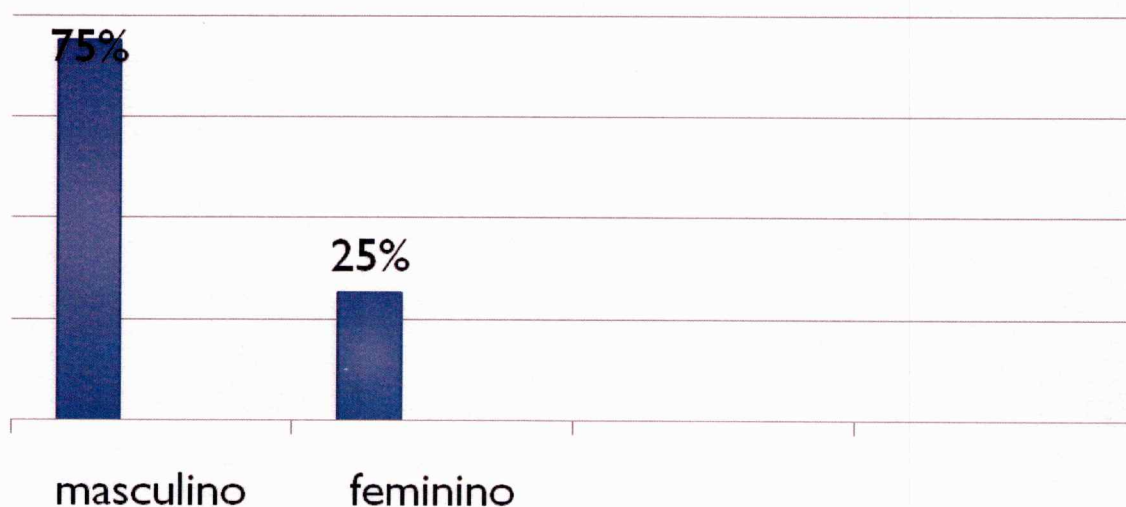


Gráfico1: Sexo dos gestores da agência de publicidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

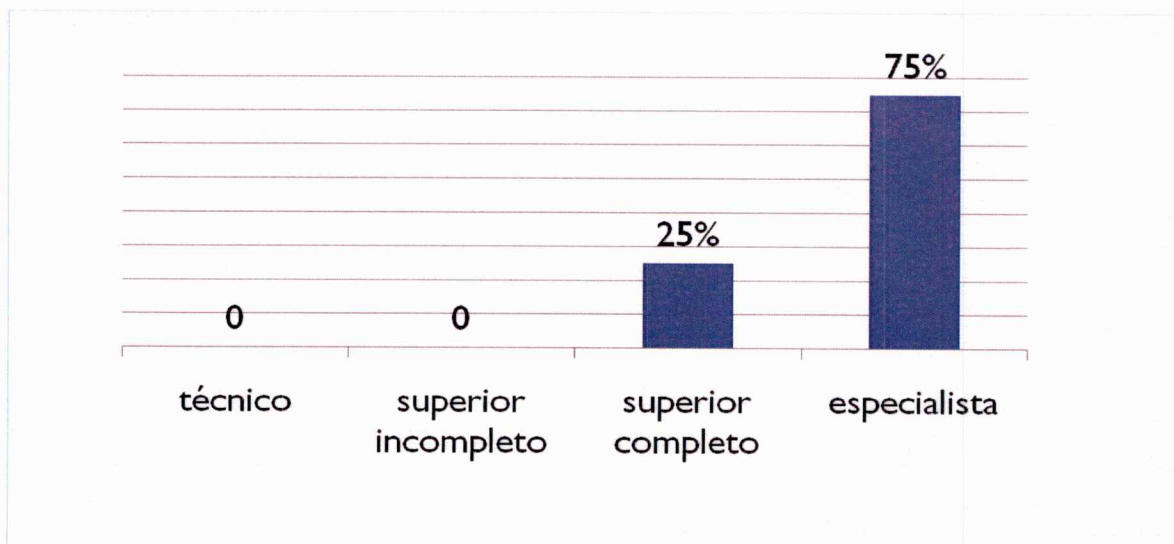


Gráfico2: Grau de instrução dos gestores

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Os gestores, na sua totalidade, afirmaram possuir aperfeiçoamento em gestão de custos, concordando em 100% dos entrevistados que o gerenciamento das informações de custos é parte integrante da cultura organizacional da empresa.

Quanto à administração foi feito uma enumeração nos maiores sintomas de preocupação na gestão. Observou-se em sua totalidade que a maior preocupação está relacionada à qualidade dos serviços com 28,89% de preocupação, em seguida apresentou o índice de 26,67% de preocupação com a gestão de pessoas. A gestão de vendas e gestão de custos foram equivalentes a 15,56% em sua ordem de classificação de preocupação. Por fim, o resultado para as receitas foram de 13,33%, como mostra o gráfico 3.

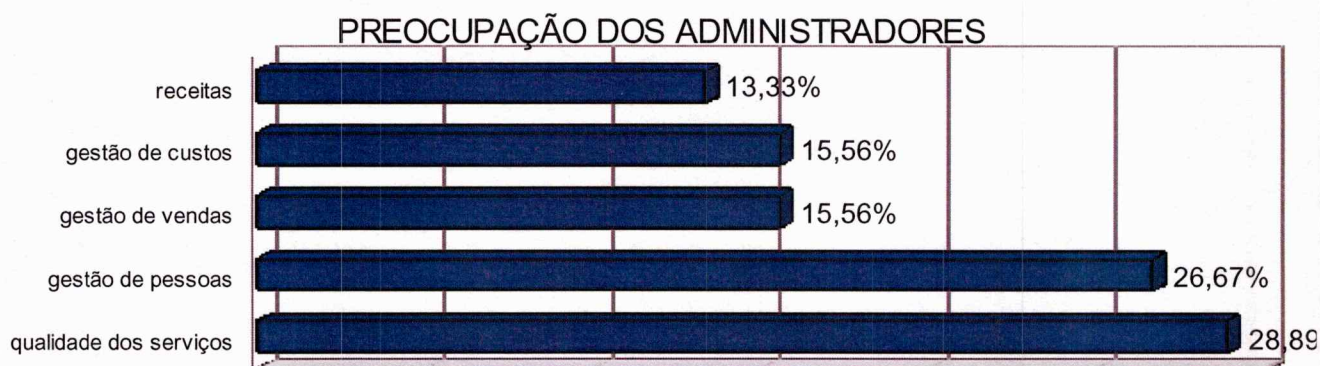


Gráfico 3: Preocupação dos administradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Um importante questionamento foi saber se a empresa utiliza as informações de custos no planejamento estratégico e na tomada de decisão; os resultados variaram com o índice de 25% concordando totalmente e 75% concordando parcialmente na utilização dos custos para seus planejamentos estratégicos e tomadas de decisões, como demonstra o gráfico a seguir.



Gráfico 4: Utilização dos custos para tomadas de decisões
Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Os resultados também apresentaram que os gestores em sua totalidade têm o conhecimento do ponto de equilíbrio contábil (quando o lucro se iguala a zero).

Em seus relatórios gerenciais da empresa, os gestores afirmaram que utilizam balanço patrimonial e DRE, contas à pagar e contas à receber, fluxos de caixa e análise dos resultados mensal, no entanto não faz uso do relatório na seleção dos projetos de investimentos. Os gestores afirmaram que aplicam as informações dos custos no controle de operações e tomada de decisões.

Para redução de custos foram pontuados como mais importantes:

- Monitorar os clientes, observando a sua rentabilidade;
- Trabalhar a conscientização dos colaboradores na redução de custos;
- Evitar retrabalho.

Nas perguntas abertas do questionário foram indagadas as seguintes questões:

➤ **Quais os fatores limitantes da Gestão de Custos para a Organização?**

Suas respostas envolveram de um modo geral resultados que levam a cultura organizacional dos colaboradores como falta de valorização da política de controle de custos, cultura de desperdícios pela falta de conscientização da equipe, negociações indevidas, bem como a prioridade em outras áreas dos próprios gestores, como gestão de pessoas e gestão operacional.

- **Qual a estratégia utilizada para reduzir os custos, aumentar a rentabilidade e manter a qualidade dos serviços?**

Escolha seleta dos clientes, campanha interna de conscientização, evitar retrabalho e acompanhamento operacional são fatores estratégicos que contribuem na redução dos custos, segundo os gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo geral proposto da pesquisa em avaliar a importância da gestão de custos em uma agência de publicidade situada no município de Natal/RN, foram identificados, através de uma pesquisa qualitativa, problemas quanto às tomadas de decisões na gestão de custos.

Apesar do conhecimento em custos, como demonstrou nos resultados, os gestores priorizam outras áreas como gestão de pessoas e qualidades de serviços (operacional), impedindo a prioridade na análise da gestão de custos, que oferece estratégias financeiras e não-financeiras para o sucesso competitivo, ressaltando que a gestão dos custos é sustentada por mais quatro funções gerenciais: gestão estratégica, planejamento e tomada de decisões, controle operacional e controle gerencial e elaboração de demonstrativos financeiros. É importante destacar que o desenvolvimento de informação da gestão de custos tem objetivo de facilitar a principal função da gestão: a gestão estratégica.

Conclui-se, portanto, que o estudo da pesquisa é essencial para o conhecimento do gestor, pois as decisões eficazes resultam de informações e processos decisórios de boa qualidade.

Sugere-se para continuidade desse estudo uma análise quantitativa dos custos, para uma aplicação mais adequada, visando uma otimização dos resultados no que diz respeito ao controle de seus gastos, investimentos, conhecimento do ponto de equilíbrio (contábil, financeiro e econômico), através de informações precisas dando suporte para uma tomada de decisão sustentada.

REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel**, 4 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Dalmy Freitas de. **Gestão de Custos**. Minas Gerais: PUC, 2009.
Disponível em:
<http://www.dalmycarvalho.pro.br/apostilas/Apostila_Gestao_de_Custos_Administracao.pdf> Acesso: 15 de Abr. 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**, São Paulo, 1998.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W, **Contabilidade Gerencial**, 9 ed., Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de Custos**, 8 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. **Gestão de Custos**. 2006. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/4.pdf>>
Acesso em: 23 de Mar. de 2010.

RANOLFO, José. **Conceitos e Gráficos – Terminologia de Custos**.
Disponível em:
<http://www.ranolfo.com/TEXTOS/CUSTOS/terminologiaegraficodecustos_ranolfo.pdf>
f> Acesso em: 20 de Abr. de 2010.

SANTOS, Joel José; **Contabilidade e Análises de Custos**, 5 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E., **Contabilidade Gerencial**, 6 ed., São Paulo: Pioneira, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – questionário aos gestores

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

Título da pesquisa: **Gestão de Custos: um estudo de caso em uma agência de publicidade situada no município de Natal/Rn**

Senhor (a) Diretor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração da monografia de graduação em Administração de **Isabele Miranda do Nascimento**, sob a orientação do Profº Márcio Carvalho de Brito do Departamento de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte-FARN.

Por oportuno, agradecemos a vossa preciosa colaboração e nos colocamos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessária.

Profº Márcio Carvalho de Brito – marciocbrito@ufrnet.br – 84 9940-4744

QUESTIONÁRIOCaracterização do entrevistado

1– Idade:

a) 18 a 25

b) 26 a 32

c) 32 a 40

d) acima de 40

2– Sexo:

M() F()

3– Escolaridade:

a) ensino médio

b) graduação

c) pós-graduação

4– Função:

a) Escriturário

b) Caixa

c) Assistente de negócios

d) Gerente

e) Outros _____ (especificar)

5– Grau de instrução do responsável financeiro?

() Superior incompleto () Superior completo

() Técnico () Especialista

Caracterização da entrevista

6– Os gestores possuem alguma formação ou curso de especialização/aperfeiçoamento em gestão de custos?

() Sim

() Não

7– É parte integrante da cultura organizacional efetivamente a importância do gerenciamento das informações de custos da empresa.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

8-Quais sintomas causam mais preocupações na administração? Enumere pela importância. (1 – 5)

() Gestão de vendas () Receitas () Gestão de Pessoas
() Qualidade dos serviços () Gestão dos custos

9-A empresa entende e utiliza as informações de custos no planejamento estratégico e na tomada de decisão.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

10-Os gestores têm o conhecimento do ponto de equilíbrio contábil (quando o lucro se iguala a zero) da agência dada pela mensuração dos custos totais pela margem de contribuição.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Nem concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

11- A organização considera os custos da agência de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa?

() Existente () em desenvolvimento () inexistente

12 - Quais relatórios gerenciais financeiros que a empresa utiliza?

- a) Balanço patrimonial e DRE
- b) Contas a pagar / contas a receber
- c) Fluxos de caixa
- d) Seleção dos projetos de investimento
- e) Outro. Especifique: _____
- f) Nenhum

13 - A empresa utiliza as informações de custos para que fins?

- a) Controle das operações
- b) Bancos
- c) Tomada de decisão
- d) Outras. Especifique: _____

14-Como reduzir os custos? Marque 2 opções mais importantes.

- () Reduzindo o nº de colaboradores
- () Reduzindo o período de jornada de trabalho
- () Trabalhando a conscientização dos colaboradores na redução dos custos
- () Investindo numa mão-de-obra mais barata
- () Evitando retrabalho.
- () Monitorar os clientes, observando sua rentabilidade.
- () Outros _____ (especifique)

15-Quais os fatores limitantes da Gestão de Custos para a Organização?

16-Qual a estratégia utilizada para reduzir os custos, aumentar a rentabilidade e manter a qualidade dos serviços?

Grata pela colaboração.