Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E ANÁLISE DE RESULTADOS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL[1]

Caroline Müller Windmöller[2], Maria Margarete Baccin Brizolla[3], Euselia Paveglio Vieira[4], Jorge Oneide Sausen[5].

[1] Projeto de Pesquisa: Modelo de Precificação no Setor Metal Mecânico a Partir da Gestão Estratégica das Variáveis: Mercado, Custo de Produção e Valor Percebido
[2] Aluna de graduação de Engenharia Civil da UNIJUI, bolsista PIBIC/UNIJUÍ
[3] Professora do Curso de Ciências Contábeis da UNIJUI e Mestre em contabilidade e controladoria, Orientadora da bolsista e pesquisadora do projeto
[4] Professora do Curso de Ciências Contábeis da UNIJUI e Mestre em contabilidade, Coordenadora e pesquisadora do projeto.
[5] Professor do Curso de Administração e do programa de mestrado e doutorado em desenvolvimento da UNIJUI e Doutor em engenharia de produção, Pesquisador do projeto.

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil está crescendo com certa rapidez, tornando-se um importante segmento da economia brasileira, considerando o número de empresas de diferentes tamanhos, assim como o número de empregos diretos e indiretos que tem gerado e o montante de recursos movimentados. Nesse sentido a gestão dos custos de produção e a análise de resultados propicia a identificação de informações que servem como estratégias competitivas na gestão da organização (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

A gestão pode ser exercida em qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande, estatal ou privada, com ou sem fins lucrativos. O gerenciamento das organizações diz respeito à tomada de decisão, coordenação e planejamento de modo a controlar uma ou mais organizações, visando seu desenvolvimento a partir do conhecimento de toda a estrutura da organização, analisando formas e meios para que a empresa cresça com eficiência, eficácia e efetividade (BERNARDES; MARCONDES, 2003; AMBONI; ANDRADE, 2009).

Para Porter (1991), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Nesse sentido a gestão de custos em indústrias da construção civil pode representar uma importante estratégia competitiva, uma vez que permite ao administrador apurar e acompanhar os custos de produção e os processos produtivos destas organizações, tendo como objetivo melhorar o desempenho de resultados destas.

Fahey e Randall (1999) mencionam que a postura competitiva ressalta que a vantagem competitiva define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros na visão dos consumidores e é definida como relativa e não como absoluta, devendo ser examinada em camadas, superando os concorrentes em vários aspectos para que seja mais sólida e que a sua base deve permanecer com o passar do tempo, mesmo que haja alterações em seus elementos-chave.

Nesse sentido, a gestão estratégica de custos pode gerar informações que auxiliam o gestor na definição de estratégias de custos e precificação, viabilizando a manutenção e melhora do desempenho, planejamento e controle das operações e de tomada de decisões (LEONE, 1997). Para

Clemente e Souza (2011), a expectativa de criação de valor em uma organização depende da capacidade de gerar resultados positivos e esta depende da forma como a empresa é administrada, nesse sentido os dados de custos devem ser usados para desenvolver estratégias competitivas a fim de viabilizar a inserção e perpetuação da empresa no mercado de atuação.

A informação é a matéria prima essencial ao processo de tomada de decisão. O modo como estão se desenvolvendo as atividades, envolvendo o planejamento e o acompanhamento dos resultados, parciais ou totais, permite identificar ou não possíveis desvios na condução dos trabalhadores, assim como fatores externos que possam impactar o processo operacional ou parte dele. Entre outros aspectos, tais informações são preciosas no processo de tomada de decisão, nos vários níveis hierárquicos (BORNIA, 2002; MARTINS, 2002; BRUNI; E FAMA, 2002).

Tendo em vista as necessidades destas organizações e entendendo que a gestão de custos e análise de resultados permitem o estabelecimentos de estratégias de competitividade questiona-se: Como a gestão estratégica de custos e análise de resultados em uma empresa da construção civil, contribui na tomada de decisão? Para tanto o objetivo deste estudo foi identificar como a gestão estratégica de custos e análise de resultados em uma empresa da construção civil, contribui na tomada de decisão.

A pesquisa proposta torna-se relevante à medida que propicia à organização objeto de análise um detalhamento dos itens que compõe o resultado, assim como permite identificar o custo de produção, com vistas a determinar o melhor resultado (BRUNI; FAMA, 2002).

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, por descrever as características do objeto pesquisado, o estabelecendo relações (GIL, 2002). Os procedimentos técnicos utilizados foram documentais e estudo de caso. Documental por utilizar os documentos fornecidos pela empresa e estudo de caso por aprofundar a pesquisa de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Quanto a abordagem do problema a pesquisa foi qualitativa, pois possibilitou efetuar uma análise aprofundada da situação em questão estudada (BEUREN, 2010).

O referido estudo foi realizado junto a uma empresa familiar do ramo da construção civil, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, os instrumentos de pesquisa foram entrevista semiestruturada e observação, para aprofundar as informações e a consulta em documentos da empresa, como relatórios. Também foram explorados livros, revistas, artigos, monografias, para a realização deste trabalho.

Os dados foram tabulados e organizados em planilhas de cálculo, para posterior análise, visando responder a questão de pesquisa proposta que foi identificar como a gestão estratégica de custos e análise de resultados em uma empresa da construção civil contribui na tomada de decisão.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se a análise dos dados coletados, com vistas a responder a questão problema proposta neste estudo e alcançar o objetivo estabelecido. Primeiramente foram identificados os custos de produção, os quais foram separados em diretos e indiretos, para a construção de um prédio de 4 andares, com 9 apartamento e uma sala comercial, com 1.428,32 m² de área construída. Ainda foram identificadas as despesas operacionais, que também foram

separadas em fixas e variáveis e as receitas obtidas. A separação em custos e despesas fixas e variáveis se deu em razão da utilização do método de custeio variável/direto.
Os custos de produção em grande parte são custos diretamente relacionados ao processo produtivo, sedo que de um total de R$ 1.117.203,32, o total de custos diretos é de R$ 1.067.712,22. Os custos com materiais e terreno são os mais impactantes, representando em torno de 66% do custo de produção. As despesas operacionais são constituídas de despesas fixas (R$ 52.419,34) e despesas variáveis como comissões e impostos (R$ 216.648,42) as quais representam o total de R$ 269.067,76.
Observa-se que foram produzidas e vendidas no período 10 unidades, sendo 3 apartamentos de 2 quartos (R$ 140.000,00 cada), 6 apartamentos de 3 quartos (R$ 220.000,00) e uma sala comercial (R$ 70.000,00). O montante de receitas obtidas com as vendas destas unidades representa R$ 1.810.000,00.

	R$	%
RECEITAS COM VENDAS	1.810.000,00	100,00
(-) Custos Variáveis	(1.117.203,32)	61,72
(-) Despesas Variáveis	(216.648,40)	11,97
(=) Margem de Contribuição	476.148,28	26,31
(-) Demais Despesas Operacionais	(52.419,34)	2,90
Lucro Líquido do Exercício	423.728,94	23,41

Fonte: Dados conforme a Pesquisa

Tabela 1 - Demonstração de Resultado (Direto/variável)

Na Tabela 1, verificam-se as receitas com vendas no valor de R$ 1.810.000,00, das quais são deduzidos os custos variáveis de produção no valor de R$ 1.117.203,32 (61,72% das vendas) e as despesas variáveis que são os impostos e comissões que representam 11,97% sobre as vendas brutas, deduzindo as receitas com vendas dos custos e despesas variáveis, tem-se a margem de contribuição total no valor de R$ 476.148,28, desta são deduzidas as despesas fixas, que são as despesas operacionais no valor de R$ 52.419,34 (pro labore, água, energia elétrica, materiais de consumos diversos, depreciação, escritório de contabilidade, combustíveis entre outros). Feita a dedução de todos dos custos e despesas chega-se ao lucro líquido do período, que representa 23,41% das receitas brutas.
As empresas são constituídas com o objetivo de gerar lucros, aumentar divisas para o seu país, isso seguindo normas, princípios, e definindo metas, valores e visão. Constitui-se num conjunto de atividades que tem por objetivo planejar, produzir, comercializar, bem como manter e melhorar sua imagem e de seus produtos ou serviços no mercado. A continuidade está baseada na realização das atividades fins, as quais devem gerar resultados capazes de alimentar novos ciclos operacionais, preservando a integralidade do capital inicialmente aplicado, caso contrário, a manutenção de tais atividades colocará em risco a continuidade da empresa, visto o consumo do capital inicial (LINS; SILVA, 2010).
Para o método de custeio direto/variável, também foram calculadas e apresentados na Tabela 2, as margens de contribuição individual por produto e a margem de contribuição total para esta obra.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Produtos	Receitas	Despesas Variáveis	Custos Variáveis	MC	%
APTO 201 (2)	220.000,00	26.332,96	120.437,57	73.229,47	33,29
APTO 202 (1)	140.000,00	16.757,34	99.846,03	23.396,63	16,71
APTO 203 (2)	220.000,00	26.332,96	120.005,81	73.661,23	33,48
APTO 301 (2)	220.000,00	26.332,96	134.564,15	59.102,89	26,86
APTO 302 (1)	140.000,00	16.757,34	95.194,03	28.048,63	20,03
APTO 303 (2)	220.000,00	26.332,96	120.005,81	73.661,23	33,48
APTO 401 (2)	220.000,00	26.332,96	134.564,15	59.102,89	26,86
APTO 402 (1)	140.000,00	16.757,34	95.194,03	28.048,63	20,03
APTO 403 (2)	220.000,00	26.332,96	117.464,43	76.202,61	34,64
SALA COLERCIAL	70.000,00	8.378,67	30.436,22	31.185,11	44,55
Total	**1.810.000,00**	**216.648,45**	**1.067.712,23**	**525.639,32**	**29,04**

Fonte: Dados conforme a Pesquisa

Tabela 2 - Demonstração da Margem de Contribuição Individual e Total

A margem de contribuição (MC) refere-se à diferença entre o preço de venda de cada unidade e a soma das despesas e custos variáveis. Neste sentido na Tabela 2 evidenciam-se as margens de contribuição de cada unidade vendida. Verifica-se que o produto que deixa maior margem de contribuição considerando o percentual, é a sala comercial, representando 44,55%. Para os demais itens o percentual médio de margem de contribuição está em torno de 27%, onde a unidade que apresenta a menor margem de contribuição é o apartamento 202, com 16,71% e o apartamento 403 apresenta a maior margem de contribuição dentre os apartamentos, com um percentual de 34,64%.

A análise do custo, volume e lucro consiste na comparação dos diversos resultados que podem ser apresentados por um empreendimento. Trata-se de um instrumento de planejamento que permite estudar e analisar a relação entre receitas totais, custos e despesas, onde os custos e despesas são segregados entre fixos e variáveis, no sentido de determinar o lucro operacional e possibilitar obter respostas às variações nos níveis de produção, preço e vendas, a partir da definição da margem de contribuição deixada por cada produto produzido e vendido dentro da organização (IBRACON, 2000; DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009). A partir do momento em que a empresa conhece a composição de todos seus custos e a formação de preço de seus produtos, pode-se saber qual quantidade que deve ser vendida de cada produto para obter lucro (CREPALDI, 2002; DUBOIS; CULPA; SOUZA, 2009).

Segundo Lins e Silva (2010), o controle dos custos por obra, por atividades, gestão de processos e avaliação do resultado por unidade produtiva são controles gerenciais não muito comuns de serem observados entre as atividades rotineiras de gestão, mesmo havendo consciência dos gestores da necessidade de controle e gestão dos custos. Considerando este fato e se adaptando à realidade econômica, o controle e gestão dos custos visam auxiliar no processo de tomada de decisões, onde os administradores precisam dar maior atenção a esta ferramenta, a qual representa estratégias que servem de suporte aos processos administrativos.

4 CONCLUSÃO

Com a constante evolução e competitividade do mercado, o gerenciamento e otimização do resultado fazem-se estritamente necessários para a manutenção e crescimento das organizações.

Neste sentido, a gestão de custos torna-se imprescindível no acompanhamento dos custos de produção e maximização dos resultados.
Os resultados apontam que a gestão estratégica de custos pode contribuir com a tomada de decisão acerca da definição do preço de venda, descontos e politicas de vendas praticadas que viabilizam a permanência ou ampliação do mercado, bem como a maximização dos resultados. Sendo assim, percebe-se que para a construção civil esta gestão é de suma importância, uma vez que, considerando o custeio direto/variável, tem-se os custos diretos de produção para cada unidade produzida. Enfatiza-se, no entanto, que a visão apresentada pelo método precisa ser considerada de forma separada e em conjunto com outros métodos no intuito de melhor gerenciar os custos e maximizar os resultados.

5 Palavras chave: construção civil, custos, margem de contribuição, resultados.

6 REFERÊNCIAS

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.
BEUREN, Ilse Maria, Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade, Teoria e Pratica. São Paulo: Atlas, 2010.
BORNIA, Antônio Cézar. Análise gerencial de custos. São Paulo: Bookman, 2002.
BRUNI, Adriano Leal; FAMA, Rubens. Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2002.
CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. Gestão de Custos. São Paulo: Atlas, 2011.
CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de Custos e Formação de Preços. São Paulo: Atlas, 2009.
DUTRA, René Gomes. Custos: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2003.
FAHEY, L; RANDALL, R. M., MBA Curso Prático Estratégia. Rio de Janeiro: Campus,1999.
GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2002.
IBRACON, Instituto Brasileiro de Contabilidade. Coleção Seminários CRC-SP/ IBRACON. Custo como ferramenta Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
LEONE, George S. G. Curso de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1997.
LINS, Luiz dos Santos; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. Gestão de Custos. São Paulo: Atlas, 2010.
MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2000.