

# Dicas Gerenciais

## Gestão de Custos

### GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custo contínuo e eficiente nas empresas é definida como uma *Prática Saudável*, ou seja, faz bem sempre, em qualquer momento, em qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo.

A gestão de custo faz parte da busca contínua por melhores resultados, pois os resultados melhores representam maior capacidade de investimento e ou maiores lucros.

Por que fazer gestão de custos?

É bem simples, nos dias de hoje os custos são impostos e cada vez maiores, pense bem, há 20 anos não existia celular, TV a cabo, internet banda larga, vale transporte, taxa de publicidade, e outros custos, todos esses custos foram inseridos no fluxo de caixa independente da sua vontade. O ambiente competitivo das empresas exige um bom planejamento para adequar-se a esses e outros custos.

Um dos bons exemplos de gestão de custo é o modelo de gestão da AB INBEV, a maior cervejaria do mundo capitaneada pelo brasileiro Jorge Paulo Lemann, com uma metodologia usada inicialmente dentro da antiga Brahma no final dos anos 90, os diretores analisam como as diversas áreas de uma empresa gastam dinheiro com os mesmos itens, quem gasta menos vira referência para os demais. Pode parecer banal, mas é extremamente eficiente.

Com uma gestão de custo eficiente o preço de venda pode ser mais competitivo.

**Custo Fixo:** é toda despesa que existe mesmo que a empresa esteja fechada, sem vender nenhum produto, exemplo: Contador e Aluguel.

**Custo Variável:** é toda despesa que existe em função da produção e da venda, exemplo: matéria prima e energia.

**O primeiro passo** é classificar adequadamente todos os custos, seja em despesas fixas ou

# Dicas Gerenciais

variáveis, mas também em grupos ou centros de custo.

Modelo de DRE:

## Dicas Gerenciais

	<b>Vendas</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 300.000,00</b>
	Venda A vista	50%	R\$ 150.000,00
	Recbto VDs a Prazo	3%	R\$ 9.000,00
	Venda Cartão	42%	R\$ 126.000,00
	Aporte	0%	R\$ -
	Outras Vendas	5%	R\$ 15.000,00
Markup Médio	<b>CMV</b>	<b>70%</b>	<b>R\$ 210.900,00</b>
29%	Mercearia	5,8%	R\$ 17.400,00
38%	Merccaria Doce	8,3%	R\$ 24.900,00
35%	Mercearia Salgada	3,9%	R\$ 11.700,00
59%	Perecíveis	25,5%	R\$ 76.500,00
54%	Hortifruti	4,7%	R\$ 14.100,00
25%	Bebidas	9,7%	R\$ 29.100,00
38%	Perfumaria	4,4%	R\$ 13.200,00
57%	Cosméticos	0,7%	R\$ 2.100,00
42%	Limpeza	3,1%	R\$ 9.300,00
47%	Bazar	2,4%	R\$ 7.200,00
45%	Textil	0,2%	R\$ 600,00
0%	Mat. Prima	1,4%	R\$ 4.200,00
35%	Eletro	0,2%	R\$ 600,00
	<b>Lucro Bruto</b>	<b>29,7%</b>	<b>R\$ 89.100,00</b>
	Água/Luz/Telefone/Internet	1,00%	R\$ 3.000,00
	Aluguel + IPTU	1,33%	R\$ 4.000,00
	M Obra + VT + 13ª + FGTS + Férias	8,33%	R\$ 25.000,00
	Manutenção Geral	0,33%	R\$ 1.000,00
	Mat. Escritorio e Mat Consumo	0,10%	R\$ 300,00
	Contador	0,33%	R\$ 1.000,00
	Informática	0,23%	R\$ 700,00
	Disp. Oper. e Fretes +Seguros	0,50%	R\$ 1.500,00
	Taxas	0,17%	R\$ 500,00
	Pró Labore	2,67%	R\$ 8.000,00
	Disp. Bancária	0,17%	R\$ 500,00
	Treinamento	0,17%	R\$ 500,00
	Imobilizado	0,33%	R\$ 1.000,00
	Pagto Empréstimo	1,33%	R\$ 4.000,00
	<b>Custo Fixo</b>	<b>17,00%</b>	<b>R\$ 51.000,00</b>
	Impostos (Pis+Cofins+ICMS)	1,72%	R\$ 5.160,00
	GPS	27,80%	R\$ 6.950,00
	Embalagens	0,67%	R\$ 2.000,00
	Bônus Produtividade	0,67%	R\$ 2.000,00
	Marketing	0,17%	R\$ 500,00
	Quebra de Caixa e Perda	0,17%	R\$ 500,00
	Despesas com Tlts + Cartões	0,92%	R\$ 2.772,00
	Investimentos	0,67%	R\$ 2.000,00
	Outros	0,33%	R\$ 1.000,00
	<b>Custo Variável</b>	<b>7,63%</b>	<b>R\$ 22.882,00</b>
	<b>Total Despesas</b>	<b>24,63%</b>	<b>R\$ 73.882,00</b>
	IRPJ + CSLL	1,22%	R\$ 3.652,32
	<b>Lucro Líquido</b>	<b>3,86%</b>	<b>R\$ 11.565,68</b>

# Dicas Gerenciais

**O segundo passo** é registrar no sistema TODOS os pagamentos, independente da forma de pagamento, somente com todos os registros feitos será possível validar qualquer análise.

**O terceiro passo** é envolver as pessoas na discussão, para que novas e boas ideias possam surgir e que todos juntos ajudem na redução contínua dos custos.

**O quarto passo** é determinar metas para cada grupo de despesas, ou seja, limites máximos de gastos com cada despesa.

Comece pelo cálculo básico

Faturamento	+	100%
CMV	-	45%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>=</b>	<b>55%</b>
Despesa Fixa	-	10%
Despesa Variável	-	25%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>=</b>	<b>20%</b>
Investimentos	-	10%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>=</b>	<b>10%</b>

(os percentuais são apenas ilustrativos)

**O quinto passo**, é ser disciplinado, de nada adianta chegar ao fim do mês e justificar não ter feito o dever de casa no registro das despesas, vai apenas representar um mês perdido. E se for um mês de prejuízo, pior será, afinal sem o registro correto das despesas você nunca terá certeza do prejuízo. Somente com as informações completas e precisas, será capaz de tomar as decisões corretas na redução de custo.

**O sexto passo** é analisar as maiores despesas e de forma eficiente trabalhar para reduzi-las. Importante ter a ciência de que redução de custo se faz todo dia, dificilmente existe uma mudança de grande impacto, mais fácil pequenas mudanças de impactos contínuos. O fato de estar em dificuldade financeira não impede redução de custo, na verdade torna mais importante esta ação.

Naturalmente, as principais despesas nas empresas de varejo são os impostos, mão de obra e energia, via de regra, esses são os principais ou estão na lista do top 5. Então mãos a obra,

# Dicas Gerenciais

redimensione as atividades de sua equipe, faça um planejamento tributário e busque meios de economia de energia.

Muitas empresas estão enquadradas no regime Super Simples ou Simples Nacional, quando de fato já deveriam ter migrado para Lucro Presumido ou Lucro Real. Em média o regime simples toma cerca de 10% do faturamento bruto para pagamento de impostos.

Então faça os cortes necessários. Cuidado, não faça cortes que vão prejudicar a produção, principalmente para os produtos que mais geram lucro. Na curva ABC de vendas, cerca de 20% dos produtos representam 80% do faturamento, esses itens são sagrados, não falca corte que provoque redução de faturamento ou lucro desses produtos.

Outros exemplos de redução de custos são:

- Desperdício de Energia
- Perda de Produtos
- Renegociar dívidas para reduzir juros
- Fluxo de caixa eficiente
- Renegociar todas as tarifas e taxas de serviços contratados
- Centralizar atividades inicialmente é uma boa ação. Depois de conhecer bem cada atividade, a terceirização é outra boa ação.
- Contratos bancários, de telefonia ou aluguel não devem ser renovados sem renegociação.
- Acabar com horas extras
- A telefonia está cheia de oportunidades em função da concorrência entre as operadoras
- Compras em volume ou em cooperativas
- Redução de estoque é uma ação imediata para folgar o fluxo de caixa
- Revisão de processos

**O sétimo passo** é definir o preço de venda, que é muito importante, use a mesma tabela acima, mas de forma invertida para entender qual deve ser o preço de venda dos produtos.

CMV	+	R\$45000,00
Despesa Fixa	+	R\$10000,00
Despesa Variável	+	R\$25000,00
Investimentos	+	R\$10000,00
Faturamento Mínimo Necessário	=	R\$90000,00

# Dicas Gerenciais

(os percentuais e valores são apenas ilustrativos)

E como definir o preço de venda de cada produto. O mais simples é ver a concorrência e copiar o preço, não que a concorrência não seja importante, pelo contrário, mas definição de preço de venda é um pouco mais complexo que isso. Acesse o link a seguir e veja um manual de como definir preço de venda no varejo.

<http://faq.resolvapelosite.com.br/index.php?action=artikel&cat=26&id=180&artlang=pt-br>

Veja como pequenas mudanças podem causar um grande impacto

		%	R\$	Simulação %	R\$
Faturamento	+	100%	150.000,00	102%	153.000,00
CMV	-	45%	67.500,00	43%	65.700,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>=</b>	<b>55%</b>	<b>82.500,00</b>	<b>57%</b>	<b>87.200,00</b>
Despesa Fixa	-	10%	15.000,00	10%	15.300,00
Despesa Variável	-	25%	37.500,00	23%	35.100,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>=</b>	<b>20%</b>	<b>30.000,00</b>	<b>24%</b>	<b>36.700,00</b>
Investimentos	-	10%	15.000,00	10%	15.300,00
<b>Lucro Liquido</b>	<b>=</b>	<b>10%</b>	<b>15.000,00</b>	<b>14%</b>	<b>21.400,00</b>

(os percentuais e valores são apenas ilustrativos)

**Marcio Goulart Jr**

(31)9122-5557

[megj2000@gmail.com](mailto:megj2000@gmail.com)

***Acesse meu Blog e deixe seus comentários***

***www.marciogoulart.com.br***

ID de solução único: #1271

Autor: : Márcio

Última atualização: 2015-07-23 16:32