

## A GESTÃO DE CUSTOS EM TEMPO DE PANDEMIA DE COVID-19

### COST MANAGEMENT IN PANDEMIC TIME OF COVID-19

Anderson Frezzato<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo visa apresentar a importância da Gestão de Custos para as organizações empresariais no contexto da pandemia do Covid-19. Muitas empresas têm passado momentos verdadeiramente complicados no que diz a gestão de recursos e por isso se despertaram para uma gestão de custo. As demandas menores, inadimplência, falta de matéria-prima, capital de giro escasso e, liquidez negativa, fizeram com que gestores pudessem olhar a situação da empresa procurando diminuir os diversos gastos para preservar a subsistência da organização. Avaliação consciente dos gastos, relatórios de custeio precisos e à mão dos gestores, tempo mais bem aproveitado e diminuição de desperdício são alguns elementos apontados neste trabalho como atitudes que possivelmente podem colaborar com a situação financeira da empresa. Toda a exposição se divide em duas partes: na primeira é mostrado alguns fundamentos da gestão de custos para as empresas e, depois, por segundo, o enfoque da gestão de custos para a tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos; Pandemia Covid-19; Empresas; Tomada de decisão.

**Abstract:** This article aims to present the importance of Cost Management for business organizations in the context of the Covid-19 pandemic. Many companies have gone through truly complicated times when it comes to resource management and have therefore awakened to cost management. Smaller demands, defaults, lack of raw materials, scarce working capital and negative liquidity, made it possible for managers to look at the company's situation, seeking to reduce the various expenses to preserve the organization's livelihood. Conscious assessment of expenses, accurate costing reports and at the hands of managers, better spent time and reduced waste are some elements pointed out in this work as attitudes that may possibly contribute to the company's financial situation. The entire exhibition is divided into two parts: the first shows some fundamentals of cost management for companies and then, secondly, the focus of cost management on decision making.

**Keywords:** Cost Management; Covid-19 pandemic; Companies; Decision making.

---

<sup>1</sup> Doutorando pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Especialista em Gestão Financeira pela UCDB, graduado em Gestão Financeira pela Universidade Paulista.

## INTRODUÇÃO

Quem em plenas festividades de passagem de ano de 2019 para o ano de 2020 seria capaz de pensar que a humanidade enfrentaria uma situação catastrófica: a pandemia causada pelo Covid-19. De certo, a situação de isolamento social e as exigências de programas de cuidados sanitários influenciaram a vida de milhões de pessoas. E não só, mas também Instituições, Associações e mais contundentemente as Organizações Empresariais. Do mesmo modo como as pessoas foram surpreendidas pela situação pandêmica pode-se, sem dúvidas, aplicar o mesmo efeito às empresas.

Nunca foi tempo tão propício para refletir sobre a vida e o modo como ela é vivida e organizada. As empresas incorporaram a mesma senda reflexiva e tiveram que de algum modo se reinventar e propor novos modos de atuação e subsistência. Proliferaram-se por todo os lugares a palavra *home office*. O trabalho remoto seria o modo de trabalho para muitas pessoas ainda pouco adaptadas à forma virtual da força de trabalho bem como o único modo de produção de muitas empresas. É justamente nesse cenário, surpreende e espantoso que as organizações empresariais tiveram que repensar o modo como utiliza o pessoal, mão-de-obra, matéria prima, além de rever os ciclos operacionais.

Dentro dessa perspectiva, ganha destaque a Gestão de Custos como objeto de reflexão empresarial dentro do contexto da pandemia. Tanto pessoas quanto empresas não puderam mais viver sem, de algum modo, pensar nos custos de suas existências. As empresas tiveram que repensar as escalas de produção de materiais ou serviços, uma vez que a entrada de recursos se tornou mais escassa visto a redução de investimentos e pagamentos de obrigações. É nesse sentido que se torna muito relevante discutir a importância da Gestão de Custos na organização empresarial contextualizada neste tempo de pandemia de Covid-19.

Para alcançar esse objetivo, este trabalho se divide em duas partes: na primeira é feita um resgate conceitual da gestão de custos e na segunda parte, as implicações da gestão para as empresas de modo a influência na tomada de decisão visando, claro, o sucesso empresarial. Para tanto, será utilizada a base teórica vista nas disciplinas desta Pós-graduação em Gestão Financeira, bem como de um seguro referencial teórico de especialistas comentadores sobre a temática abordada.

## 1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CUSTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

As organizações empresariais são criadas particularmente para desenvolver alguma atividade com fins ou não lucrativos, podendo ser individual ou coletiva, de capital fechado ou de capital aberto. A atuação delas podem ser as mais variadas possíveis: no setor primário (agricultura), no secundário (indústria), no terciário (setor de serviços) ou até mesmo no quaternário, que corresponde às organizações não governamentais. De todo modo, trabalhando ou não numa organização empresarial, todos, na sociedade, são beneficiários da atividade empresarial. Estima-se que, no Brasil, exista mais de 6 milhões de empresas formais, sendo em sua maioria, empresas micro e de pequeno porte.

Este é um pouco do cenário empresarial da sociedade brasileira. Estas empresas, segundo Neto e Silva (2006, p. 34) estão imersas dentro do mercado brasileiro de capitais, reguladas pelo Sistema Nacional Financeiro criado a partir de 1964, com a lei de Reforma Bancária. Além disso, como fruto da globalização, os sistemas financeiros de diversos países se encontram em conexão, especialmente através do Mercado de Câmbio e o Mercado Monetário. Mesmo sendo a maior parte das empresas brasileiras de pequeno e médio porte, realizam negócios internacionais, como a importação de tecnologia, matéria-prima e diversos insumos. Desse modo, a alteração de fluxo no mercado internacional tem impactos sobre a vida e organização das empresas, aqui, existentes.

Isso precisa ficar claro, especialmente quando todas as sociedades mundiais estão enfrentando a pandemia do Covid-19. Mesmo tendo sua origem no ambiente asiático, as consequências da pandemia se espalharam e afetam as organizações empresariais de todo o planeta. Como as empresas possuem uma faceta caracterizada pela sua responsabilidade social onde estão instaladas, o bem estar das empresas influenciam na sociedade, especialmente em relação à oferta de empregos, valorização do salário, benefícios sociais, e outros. Quando a empresa está passando por dificuldades, na maioria dos casos, são os funcionários, ou seja, os dependentes da força econômica e de trabalho que mais padecem. É assim, que se ressalta a importância da Gestão de Custos na vida empresarial visando fortalecer a empresa, suas relações internas e externas, tornando-a menos suscetível às péssimas influências do mercado de capital.

De modo geral, os custos empresariais podem ser entendidos como “medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar para atingir seus objetivos” (Cf. BRUNI; FAMÁ, 2003, p. 21). Com essa afirmação, se entende que a Gestão de Custos está diretamente ligada a todos os ciclos operacionais da empresa, quer sejam na produção de materiais, quer na oferta de serviços, uma vez

que os custos são influenciadores diretos no poder de compra, de investimentos e de precificação. No fundo, a atividade gestora de custos diz respeito ao ato de tomada de decisões visando o sucesso da entidade, a minimização dos impactos externos (Cf. BRUNI; FAMÁ, 2003, p. 23).

Quando as situações de turbulência aparecem no mercado financeiro e incidem sobre as organizações empresariais, as informações sobre o custeio de todo o ciclo produtivo e de existência da entidade precisam estar disponibilizadas com grande velocidade. As informações da gestão de custos integram o que se chama de Sistema de Informações Financeiras da empresa e são ao mesmo tempo informações para registro contábil. As informações sobre os ciclos de custeio, gastos, despesas e investimentos, devem estar à disposição para a leitura dos gestores, visando a tomada de decisão. Sendo assim, não se pode negar o trabalho para auferir tais informações, havendo na possibilidade, um Gestor de Custos, formado especialmente para realizar tal empreitada.

[...]. Entender corretamente as diferenças entre custo e despesas, custos diretos e indiretos, constitui exemplos básicos e fundamentais para a utilização da contabilidade de custos como ferramenta gerencial de tomada de decisão. A atribuição de custos é uma das atividades básicas do sistema de contabilidade de custos. Melhorar o processo de custos tem sido um dos principais desafios da área de gestão de custos nos últimos anos (LINS; SILVA, 2005, p. 1).

As informações que são geradas pela gestão de custos são estratégicas e são atribuídas por um *sistema de custos*. Escreve Lins e Silva (2005, p. 1) que o “sistema de custeio é desenvolvido para medir e atribuir custos para *objetos de custo*”, e é muito necessário para a realização da missão e objetivos de determinada empresa. São estratégicas quando utilizadas para auxiliar na conquista do sucesso, mormente financeiro. No que se refere a objeto de custo, os autores entendem que se trata de qualquer item, como os produtos, fornecedores, manutenção de imobilizado, ciclos produtivos e qualquer atividade que exija dispensar recursos (Cf. LINS; SILVA, 2005, p.1).

Este sistema de custos está inserido dentro da composição das informações estratégicas e servem para a tomada de decisões internas. Isso precisa ficar esclarecido, uma vez que muitas informações são usadas e disponibilizadas externamente. As informações de custo têm por objetivo principal fornecer informações para a tomada de decisão internas, com finalidade de planejamento, controle, avaliação e mensuração de desempenho. Essas informações se distinguem em quatro principais atividades para as quais os dados são direcionados e relacionados. São elas: avaliação de estoques, determinação de preços, controle de desempenho e tomada de decisão (Cf. LINS; SILVA, 2005, p.2).

A avaliação de estoques é muito importante pois se divide em duas principais direções: a compra de matéria-prima e de determinados insumos para serem alocados na escala produtiva e na quantidade de oferta de produtos já produzidos que podem ser disponibilizados para o mercado. Nesse sentido, as informações dos estoques são necessárias para a composição do balanço patrimonial e para os lançamentos na Demonstração do Resultado do Exercício – DRE (Cf. LINS; SILVA, 2005, p.2). Os dados dos estoques permitem saber sobre futuras despesas na compra de matéria-prima e insumos, de modo a permitir negociação futura. Ainda mais, quando as negociações feitas a partir da real situação de disponibilidade dos estoques pode-se ter maior facilidade e razoabilidade de preços, na compra e na oferta dos produtos. Sem a avaliação real dos estoques, a gerência de custos fica comprometida, pois se pode comprar muito, e tantas vezes mais caro, vender barato determinado objeto, dificultando a composição do capital, de sobremaneira o capital de giro.

Não se pode esquecer que, na Gestão de Custos, a determinação de preços é mais real quando calçada nas informações de custeio. A lógica é simples: sabendo o quanto se gastou na fabricação de determinado produto, é possível precificá-lo visando o lucro; não sabendo o tanto de gasto, os preços podem ser determinados abaixo da margem de custo, o que gera prejuízo. Claro que, aqui, se está falando de custos totais, não somente de produção. Além do mais, mesmo o mercado exercendo influência externa de precificação, as informações de custeio são importantes para oferecer praticar condições de preços competitivos.

No que se refere a medição de desempenho, a Gestão de Custos procura, através do gestor, medir o desempenho da produção ou da prestação de serviço, avaliando se o retorno obtido supera os valores monetários despendidos. Nessa etapa, uma visão estratégica de controle de custos é de extrema importância, uma vez que o controle não é somente tentar produzir reduzindo custos, mas continuar a produzir, com menos custos e mantendo a qualidade. O orçamento bem estipulado de cada setorial da entidade, além da previsão dos custos indiretos e variáveis, ajuda a construir um mapa de custo-padrão, que pode ser modificado ao médio e longo prazo, mas que, devido às diversas mudanças possíveis, não computará grandes surpresas negativas.

A quarta atividade na qual incide a influência dos dados de custeio é a tomada de decisão. É verdade que os gestores e os empresários, não devendo apenas se preocuparem com o aumento do lucro, precisam prestar atenção em outros fatores que influenciam no desempenho empresarial visando a eficácia gerencial (Cf. SCHIER, 2011, p. 97). A obtenção do lucro ou do faturamento é sinal de que as estruturas operacionais estão bem organizadas e funcionando adequadamente. É certo que a gestão de custeio se

configura como fazendo parte dessas estruturas operacionais. A tomada de decisão visando o acerto está intimamente ligada aos objetivos da Gestão de Custos que pode ser citada, resumidamente, como: apuração dos custos dos produtos e dos departamentos, atendimento às exigências contábeis, controle de custos de produção ou prestação de serviço, melhoria e eficiência de processos, eliminação de desperdícios, otimização dos resultados (Cf. SCHIER, 2011, p. 98).

Não é raro perceber que diante dos fundamentos da Gestão de Custos existe uma confusão conceitual ou uma falha na distinção frente os conceitos de *gasto*, *custo*, *despesa* e *investimento*. Muito do que se espera dos gestores é que entenda dos conceitos e os torne aplicáveis nas estruturas das empresas. A teoria é, então, um serviço prestado a prática. É nesse sentido que Lins e Silva (2005, p. 3) afirmam que “ o processo de gestão de custos requer, por sua vez o entendimento dos conceitos fundamentais e das terminologias”. Óbvio que o levantamento das definições não esgota a reflexão em torno dos conceitos. A reflexão é proativa e pode ser acrescida de outras eventuais reflexões que, ao longo do tempo, são provas e experimentada pela prática.

O primeiro termo a ser conceituado é o de *gasto*. O gasto normalmente é representado por ativos financeiros, ou seja, é o dinheiro devido na compra de algum produto ou serviço contratado. Pode ser um desembolso imediato ou futuro e ocorrem em qualquer momento da existência da organização empresarial. É um dos conceitos mais amplos da Gestão de custos, pois seu emprego pode ser aplicado a todos os bens e serviços adquiridos. Exemplos: a aquisição de matéria-prima que deverá ser consumida durante o processo de produção, a compra de material de expediente utilização pelo departamento administrativo, o consumo de energia elétrica (Cf. SCHIER, 2011, p. 98)

Já o *custo* é uma classificação de gasto e que se refere ao bem ou serviço utilizado ou consumido na produção de outros bens e serviços. De certo, o custo, de modo indireto também é um gasto e está diretamente ligada ao ciclo produtivo da empresa. Os custos são utilizados na produção de receitas, ou seja, são dispensadores que colaboram na geração de riqueza futura e não apenas sustentam os ciclos operacionais. O custo é também uma quantia, ou seja, um valor monetário visando adquirir algum material ou serviço que possa trazer algum benefício atual ou futuro à organização. Precisam ser rastreados de modo sério e real (Cf. LINS; SILVA, 2005, p. 4).

O relacionamento de custos com o objeto de custo pode ser explorado para ajudar a aumentar a precisão das atribuições de custos, os quais são direta ou indiretamente associados ao objeto. [...]. Custos facilmente rastreador são os que podem ser distribuídos de maneira economicamente viável. A rastreabilidade é a capacidade de se atribuir um custo diretamente ao objeto de custo de forma economicamente viável por um relacionamento causal” (Cf. LINS; SILVA, 2005, p. 7).

*Despesa* é também uma classificação de gasto que possui relação com a o Patrimônio empresarial, pois sua prática reduz o patrimônio da empresa. Se trata de bem ou serviços consumidos diretamente ou indiretamente para a obtenção de receitas, com o esforço de promessa de entrega de ativos. Exemplificando, para se conseguir determinado mercado de vendas é preciso combinar comissão com o possível vendedor ou gerente da região. Essa comissão é um ativo entregue visando a obtenção de receita e não está, nesse caso, diretamente ligada ao ciclo produtivo, mas é sustentado por este. Nesse caso, a despesa incidirá sobre o Patrimônio e afetará a Demonstração de Resultado (Cf. BERTI, 2002, p. 27).

O *investimento* pode ser classificado como um gasto realizado em função da vida útil ou de benefícios que poderão ser obtidos em um período futuro da vida da organização. O investimento pode ser também uma aquisição de um produto ou um serviço que afetará diretamente a vida produtiva, como a compra de um maquinário de produção com maior velocidade de manejo e de produção. O gasto realizado é amortizado na vida útil da máquina, que dependendo do tempo, gerará benefícios superando o dinheiro empregue na aquisição (Cf. BERTI, 2002, p. 27).

Esses conceitos são elementares para se ter uma noção daquilo que as empresas possuem como sacrifício monetário. A compreensão delas são extremamente necessárias para saber quais são os gastos imprescindíveis, as despesas que podem ser suprimidas, e em que tempo, dependendo de alguns fatores, dentre eles o grau de liquidez e a composição do capital de giro, é mais salutar realizar determinado investimento, visando o bem o sucesso empresarial. Nesse tempo de pandemia do Covid-19, o gestor de custo precisou ficar muito atento uma vez que muitos gastos podem interferir na saúde financeira da organização. Nesse sentido, irá ser analisado, no próximo tópico, a influência desses conceitos na tomada de decisões no contexto da pandemia.

## **2 A GESTÃO DE CUSTOS E A TOMADA DE DECISÃO EM TEMPO DE PANDEMIA DO COVID-19**

Não foram poucas as influências da pandemia do Covid-19 na vida das organizações empresariais. As influências negativas podem ser de maior número. Com efeito, o contexto permitiu por parte de muitos seguimentos, uma maior busca pela resolução de problemas de estrutura e com um pouco de criatividade. Muitas empresas, especialmente de pequeno e médio porte, continuam sobrevivendo, até satisfatoriamente. No entanto, não é o quadro da maior parte das empresas. As interligações das empresas

por causa do mercado de capital e da oferta de matéria prima para a sustentação dos mais diversos ciclos operacionais fez com que os efeitos da pandemia atingissem todos os seguimentos empresariais mais fortemente.

Obrigatoriamente muitas empresas tiveram que encerrar o ciclo produtivo para atender aos protocolos de segurança emitidos pelos diversos Estados e Municípios. O trabalho presencial foi aos poucos sendo substituído, naquilo que era possível, pelo trabalho remoto. A oferta de produtos não foi, relativa a muitos aspectos, compatível com a demanda, o que elevou os preços e modificou um pouco a Política Nacional de inflação. Muitos funcionários e colaboradores foram convidados a gozarem de seu respectivo direito às férias como um modo de reduzir temporariamente a presença deles no lugar de trabalho. Outros foram despedidos ou aceitarem outras condições, devido a possibilidade dada de negociação pelo Governo Federal.

Além disso, as empresas tiveram que reorganizar seu capital de giro, bem como observando com maior atenção o fluxo de caixa e a condição positiva de liquidez, visando manter os compromissos, especialmente com os fornecedores. Matérias-primas, sobretudo do setor produtivo com vencimentos, isto é, perecíveis, se estragaram ou não puderam, visando a qualidade, ser utilizadas. Muitos estoques estão sendo, nesse momento, grande fonte de prejuízo e de demais complicações para as organizações empresariais que estão paralisadas. Com o arrefecimento da demanda de mercado, muito daquilo que estava produzido não pode ser comercializado. O que já estava comercializado, pela paralização de vias e entradas, foram entregues fora do prazo, gerando transtornos. Além da quebra de compromissos e contratos.

O tempo atual não estão sendo nada fácil para os gestores, pois estão tendo que se envolver tanto na saúde empresarial quando na saúde dos funcionários, uma vez que a pandemia atinge especialmente a condição de saúde das pessoas. Se não houve até agora um comprometimento com uma visão mais global e responsabilizadora da participação das pessoas na vida das empresas, a pandemia tem servido para muitas iniciativas e reflexões. O Gestor de Custos precisa manter bom espírito de diálogo com todos os departamentos presente na empresa, porque somente assim pode receber as informações de fonte primeira. Estas informações, seguras e submetidas à checagem, dão condição ao Gestor criar uma visão totalizante do momento que vive a empresa ao mesmo tempo que pode realizar projeções a médio e longo prazo.

Na tomada de decisão, o Gestor de Custos não pode ficar paralisado. Uma das primeiras informações que o Gestor de custeio precisa se inteirar é a situação real do Fluxo de Caixa. As informações disponibilizadas pelo Fluxo de Caixa são importantes porque se referem as operações diárias da vida

financeira da empresa. As informações são reais e em tempo real. Com a apuração do saldo disponível é possível realizar um planejamento de gasto de modo a não esvaziar o poder do capital de giro. Esta análise permite já saber quais são as condições de pagamento e de investimentos a curto prazo. Como o saldo do fluxo de caixa deve ser correspondente ao montante financeiro que a empresa tem depositado nos bancos, é preciso muita atenção especialmente com a quitação de empréstimos e outras contrapartidas que provoquem juros (Cf. BERTI, 2002, p. 57).

Não se pode esperar outra postura senão que os gestores que não seja a mais realista. A análise do Fluxo de Caixa respectivamente com seu Plano de Contas, especialmente as Despesas deve provocar uma análise realista sobre as necessidades de tais despesas. Na Gestão de Custos há custos fixos que não podem ser alterados, mas há os custos variáveis que possuem condições de mudança e variação. É possível que através da análise metódica do Plano de Custos se descubram despesas a cortar ou ao menos que possam ser reduzidas. No entanto, a decisão de corte de despesas deve ser feita sempre de modo orgânico e dialogado, pois, no impulso pode-se cortar despesas que são indispensáveis para a produção ou para a qualidade do serviço prestado (Cf. BERTI, 2002, p. 61).

Ainda mais, é preciso levantar os lançamentos futuros que incidirão sobre a composição do Fluxo de Caixa. Os lançamentos futuros comprometem a liquidez da empresa. Em uma situação de calma e regular situação do mercado, o montante financeiro oriundo de diversas receitas vão cobrindo as despesas sem que se possa recorrer aos fundos empresariais ou possíveis empréstimos. Entretanto, os empréstimos devem ser como que, em tempos de crise, um artifício bem pensado para sua realização, haja vista que se torna uma dívida para ser paga futuramente e com o acréscimo de mora. Mesmo podendo ser a longo prazo o início do pagamento, jamais se pode perder de vista que o tempo passa muito rápido e o que estava a longo prazo, se tornou compromisso de pagamento presente.

Para os gestores que tomaram como realidade a possibilidade a tomada de empréstimos, é preciso fazer alguns esclarecimentos. Sempre é possível com uma boa conversa renegociar prazos e condições de pagamentos. As necessidades fazem a ocasião para se estabelecer este tipo de negociação. De todo modo, é preciso evitar a inadimplência, pois muitos processos podem surgir desse percalço. Deixar de pagar os empréstimos e até mesmo os fornecedores nunca foi um bom negócio.

Em tempo de pandemia, o Gestor de Custos precisa dialogar com o setor de compras da empresa sobre um assunto: estoques. Não é muito viável que se empregue muito esforço para a composição de estoques, sobretudo, se o tipo de material utilizado pode ser encontrado facilmente e sua entrega dentro de um período de imediatez. Ter coisas em estoque significa recursos parados e manutenção elevada além

de influenciar diretamente na formação do balanço patrimonial. Nesse sentido, vale muito o princípio da prudência guiado pelo bom-senso da ocasião (Cf. BRUNI; FAMÁ, 2003, p. 23).

De maneira geral, todos os gastos envolvidos para a disponibilização da matéria-prima até que ela esteja pronta para a utilização da empresa devem compor o seu custo final. Logo, se por acaso ocorreram gastos com estocagem, seguro, frete relativos a matéria-prima, estes deverão ser considerados também como parte do custo da matéria-prima adquirida (Cf. LINS; SILVA, 2005, p. 16).

Um outro foco que precisa ser visto está no plano de custeio a folha de pagamento. Mesmo que tal custeio não incida sobre o ciclo operacional, no montante dos custos, pelo método de rateio, influencia na precificação e no orçamento empresarial. Não se pode negar a participação do Gestor de Custos na efetuação do orçamento empresarial, cuja folha de pagamento, é uma razão importante. A manutenção do emprego vai de encontro a razão existencial social da empresa. Faz parte de sua atividade oferecer emprego e remuneração pela força de trabalho. Em tempo de crise, é possível que a força de trabalho seja diminuída e a empresa tenha que cortar mão-de-obra, já que por lei e convenção não se pode fazer muito pela redução salarial.

Um funcionário registrado segundo as normas da Consolidação das Leis Trabalhistas, no Brasil, não deixa de ser oneroso às organizações. Quando os recursos são limitados e a demanda menor, o encolhimento da atividade produtiva necessariamente é restringida. Isso permite concluir que não será necessário, pelo menos no momento de crise, manter, quantitativamente, o mesmo número de colaboradores. Inevitavelmente a folha de pagamento deve ser objeto de estudo de possíveis cortes. A dispensa do funcionário deve ser evitada. Todavia, uma pesquisa promovida pelo IBGE – PNAD Covid – 19 – Pesquisa Nacional de Amostra Doméstica, afirma que 3,1 milhões de pessoas perderam seu emprego no Brasil (Cf. IBGE, 2020). À luz desses dados se consegue inferir que muitas empresas podem ter aliviado a folha de pagamento, fechado talvez suas atividades o que gera problemas sociais gravíssimos.

Pode-se ainda apontar que é muito importante em tempo de crise pensar num levantamento de custos visando a eliminação de desperdícios e otimizando os resultados de produção ou prestação de serviço. As despesas são tidas como fixas em curto prazo, no entanto, é preciso que o gestor fique atento ao plano orçamentário de modo que possa perceber uma variação entre o gasto orçado e o realizado. Essa variação mostra a seriedade pela qual o plano orçamentário foi realizado e tido como importante para a

Gestão. Uma coisa são os propósitos orçamentários, outro assunto diferente, é o que foi realizado desse orçamento empresarial.

A partir da proposição acima, uma variante dentro do plano orçamentário em que o Gestor de Custos precisa ficar muito atento é em relação ao desperdício. Através da análise e da experiência, toda a escala produtiva tem condições de realizar previsões na quantidade produzida de determinada coisa e na correspondente quantidade de matéria-prima e mão de obra (Cf. SCHIER, 2011, p. 194). Por exemplo, sabe-se que com 1 tonelada de alumínio se faz 500 painéis com cerca de 30 pessoas trabalhando; isso significa que em condições normais, a mesma tonelada não produz o dobro de painéis. É uma questão de lógica fixa. O número de pessoas trabalhando, no caso, é uma variável na linha do tempo. Nesse sentido, a variação na produção para baixo da expectativa pode ser evidência de desperdício. O desperdício material deve ser evitado.

Ainda, o gestor deve prestar muita atenção aos prazos contratuais de modo a perceber que a perda de tempo e de espaço para estoque, bem como a diminuição da velocidade de produção e reposição, é um desperdício. Num tempo de crise, o tempo é muito precioso uma vez que muitas coisas são demandadas com pedido de urgência. Por isso, o gestor precisa, em conjunto com os demais gestores, prestar muita atenção nas informações relativas à contagem de partes materiais, preenchimentos de controles internos, atendimento das garantias, além da logística interna e externa, ou seja, o transporte (Cf. SCHIER, 2011, p. 195)

Uma última consideração é que não se pode ser negligenciada a elaboração do relatório gerencial de custo, quer seja bimestral, semestral, anual. Ele revela o cuidado com modo de investimento dos recursos que a organização empresarial. Deve ser compreensível para todos os que dele podem fazer uso, no campo de custeio, financeiro e contábil. São características desse relatório: oferecer as informações periodicamente, as informações antecipando a tomada de decisão, detalhamento suficiente para que se possa ter de modo real e o mais possível preciso da situação de gastos. Este relatório deve ser também checado para que não possa ter informações errôneas que ofereçam um contexto equivocado e permita tomada de decisão infrutífera (Cf. SCHIER, 2011, p. 205).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande, globalizado e competitivo, o mercado tem requerido mais profissionais, gestores organizacionais e no caso desse estudo, Gestores de Custos, cada vez mais competentes, de modo a oferecer de modo exato e realista um suporte estratégico para o sucesso da organização. Se em tempos normais de atividade mercantil o clímax é esse, pensa-se, então, nas maiores exigências em tempo de crise, como a que se iniciou no final de 2019, com a propagação pandêmica do vírus Covid-19. Novas situações exigem maior criatividade, senso de realidade, calma e prudência.

O Gestor de Custos tem um papel indispensável, especialmente no contexto de turbulência. Muitas empresas foram pegadas de surpresa pela paralização mundial e sofreram duras consequências. As famílias que tiveram seu poder aquisitivo diminuído pela falta de renda ou mesmo pela elevação dos preços dos mais diversos produtos tiveram que se reinventar. O mesmo pode ser dito das organizações empresariais. A tomada de consciência dos gastos que são realizados se tornou premente e as informações sobre o custeio de produção ou serviço, passou a ser fundamental para a tomada de decisão, visando sucesso futuro.

A análise do Plano de Contas da empresa, especialmente as contas de despesas permite ter uma visão geral do que realmente se está gastando. Isso não quer dizer que o Gestor de Custos não precise dialogar com os demais departamentos e ciclos produtivos da empresa. Esse diálogo vai ser fundamental para a checagem das informações e tomada de decisão de forma orgânica. Nesse sentido é preciso um Plano de Conta e um relatório de custo feito com todo cuidado e precisão técnica. Haja vista que as informações financeiras contábeis são a tradução da atividade empresarial.

Por fim, o Gestor de Custos aparece como peça fundamental da organização da vida empresarial especialmente em tempo de crise. Se uma empresa ainda não tinha se aberto para a necessidade de uma maior seriedade na condução do custeio, o tempo de crise inaugurado pela pandemia do Covid-19 tem mudado a postural empresarial e tem se tornado também uma exigência de investidores e fornecedores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

BERTI, Anélio. Custos. **Uma estratégia de Gestão**. São Paulo: Ícone, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ; Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

IBGE. **Pesquisa Amostra Doméstica sobre situação de desemprego na pandemia do Covid-19**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171>. Acesso em 20 de fevereiro de 2021.

LINS, Luiz S; SILVA, Raimundo Nonato. **Gestão Empresarial com ênfase em Custos**. Uma abordagem prática. São Paulo: Tompson, 2005.

NETO, Assaf; SILVA, C. **Fundamentos de Gestão Financeira**. 7. Ed. São Paulo: Atlhas, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de Custos**. 2. ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.