

Centro de Custos como Ferramenta de Gestão

Por Clarissa Bittencourt, Gestora Governamental

Em tempos de globalização, a competitividade entre as organizações tornou-se mais acirrada. Para manter o nível de flexibilidade e preservar operações, as empresas precisam assegurar que seus procedimentos estejam bem definidos. Assim, dispor de informações a respeito dos gastos de produção de bens ou serviços é a chave para subsidiar a elaboração de planos com o foco contínuo na melhoria dos processos. Uma das formas de certificar o cumprimento da estratégia é adotar uma gestão de custos como ferramenta gerencial de decisão.

Organizar os gastos é essencial para a análise do comportamento da instituição, ao identificar e quantificar os recursos. O sistema de custos não está associado a normas ou organogramas oficiais, trata-se de um instrumento que gera informações gerenciais. Um dos maiores e primeiros modelos de sistema de análise de custos é o de centro de custos. O método, que surgiu no início do século XX, consiste em dividir as diversas áreas da organização em seções onde os custos diretos possam ser classificáveis. Os custos indiretos são alocados através de um critério de rateio definido. Nesse modelo é possível verificar o valor do produto ou serviço, além de identificar os custos das áreas de apoio e de suporte à produção. Dessa forma, os centros de custos podem ser separados em produtivos e administrativos.

Ao implantar o método de análise por centro de custos, o gestor pode verificar a alocação adequada dos gastos, apontar quais as maiores despesas e reconhecer os pontos onde podem ser realizadas as melhorias. Quando se verifica a base de custos como um todo é mais difícil assinalar onde se encontram os gargalos e os relatórios acabam por não apresentar o detalhamento necessário, impossibilitando uma análise mais refinada. Ao examinar os montantes por centro de custos é possível que cada área, programa ou projeto possa avaliar seu desempenho, permitindo uma melhor contribuição para sua performance. Os centros de custos podem ser definidos através de:

- ✓ **Organograma** da organização (cada setor pode apresentar um centro de custo);
- ✓ **Localização** (cada filial pode ser um centro de custo);
- ✓ **Responsabilidade** do gestor;
- ✓ **Homogeneidade** do produto.

Na administração pública, a método-logia também é utilizada. O Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC) capta dados dos sistemas de informação contábeis e financeiras, principalmente, para a entrega de uma base de dados gerenciais. O SIC possui como um de seus objetivos principais a apresentação de informações para apoiar decisões governamentais relativas às alocações mais eficientes dos gastos públicos. O sistema atende ao Artigo 50, § 3º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), ao instituir que a administração pública deve manter um sistema de custos o qual propicie uma avaliação e um acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Para isso, um objeto de custo pode ser uma unidade, um programa ou um produto, desde que haja necessidade de seu acompanhamento detalhado. Os centros de custos definem uma rotina de registro para órgãos que requeiram uma visão mais específica dos gastos para que possa ser analisado com rigor o destino dos recursos.

É importante ressaltar a necessidade de estar sempre atento ao comportamento dos custos nas organizações. Em síntese, a gestão por centro de custos oferece uma visão particular dos gastos por áreas, produtos ou programas, de forma a apoiar o gerenciamento de decisões e verificar a melhor alocação dos recursos. Principalmente em cenários de crise, nos quais

recursos são escassos e é preciso trabalhar com criatividade, o modelo torna-se essencial para o sucesso estratégico.