



**SINDCONT-SP**  
SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE SÃO PAULO



**UNICID**  
Universidade  
Cidade de S. Paulo



CONSULTORIA E TREINAMENTO

# Como combater e vencer os custos invisíveis de sua empresa contábil e melhorar seu lucro



*32º EPAC*  
*Grupo de IFRS e Gestão Contábil*  
*Sérgio Lopes*  
*19 de Novembro 2020*

## Mensagens iniciais

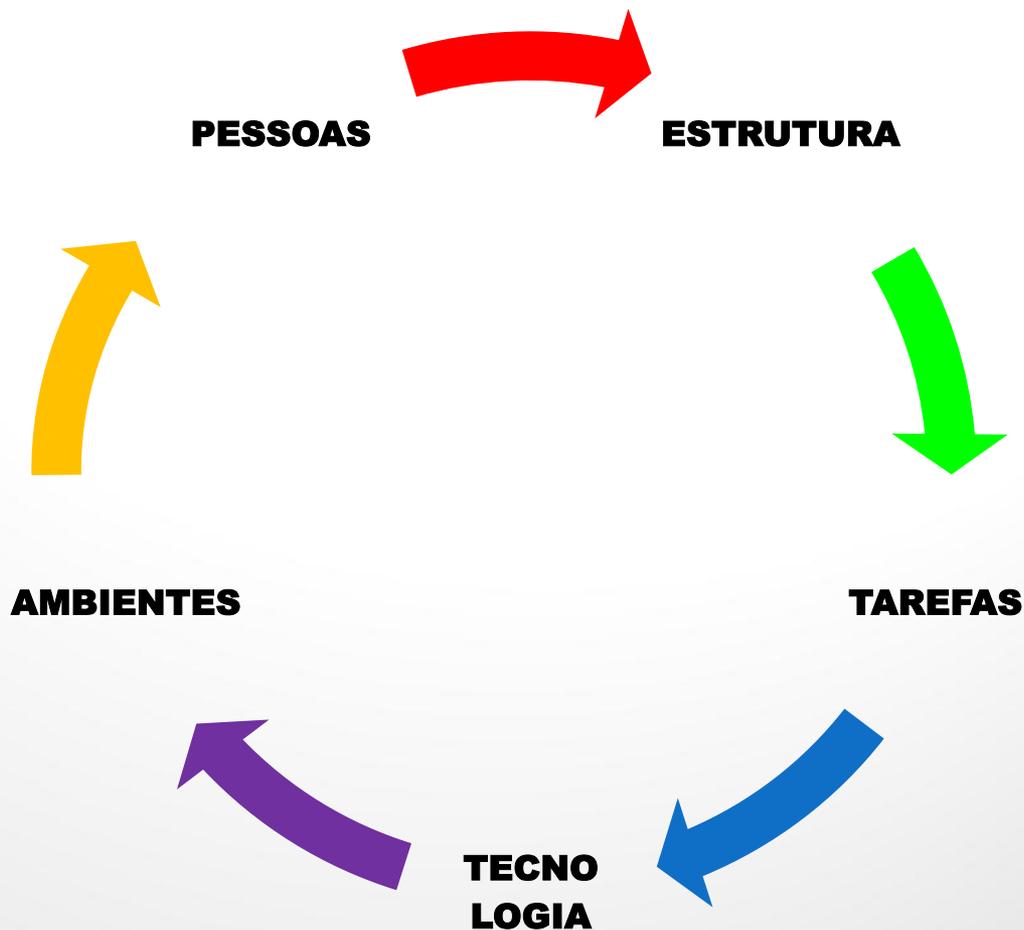
- ▶ O lucro de sua empresa pode ser maior, mesmo que você não aumente o faturamento.
- ▶ Para aumentar o lucro, você deve mudar o modelo de gestão.
- ▶ Isto significa mudar de atitude frente a alguns desafios diários.



# A empresa e as variáveis de administração

ADMINISTRAÇÃO  
É A ARTE DE SE  
OBTER  
RESULTADOS  
ATRAVÉS DAS  
**PESSOAS**

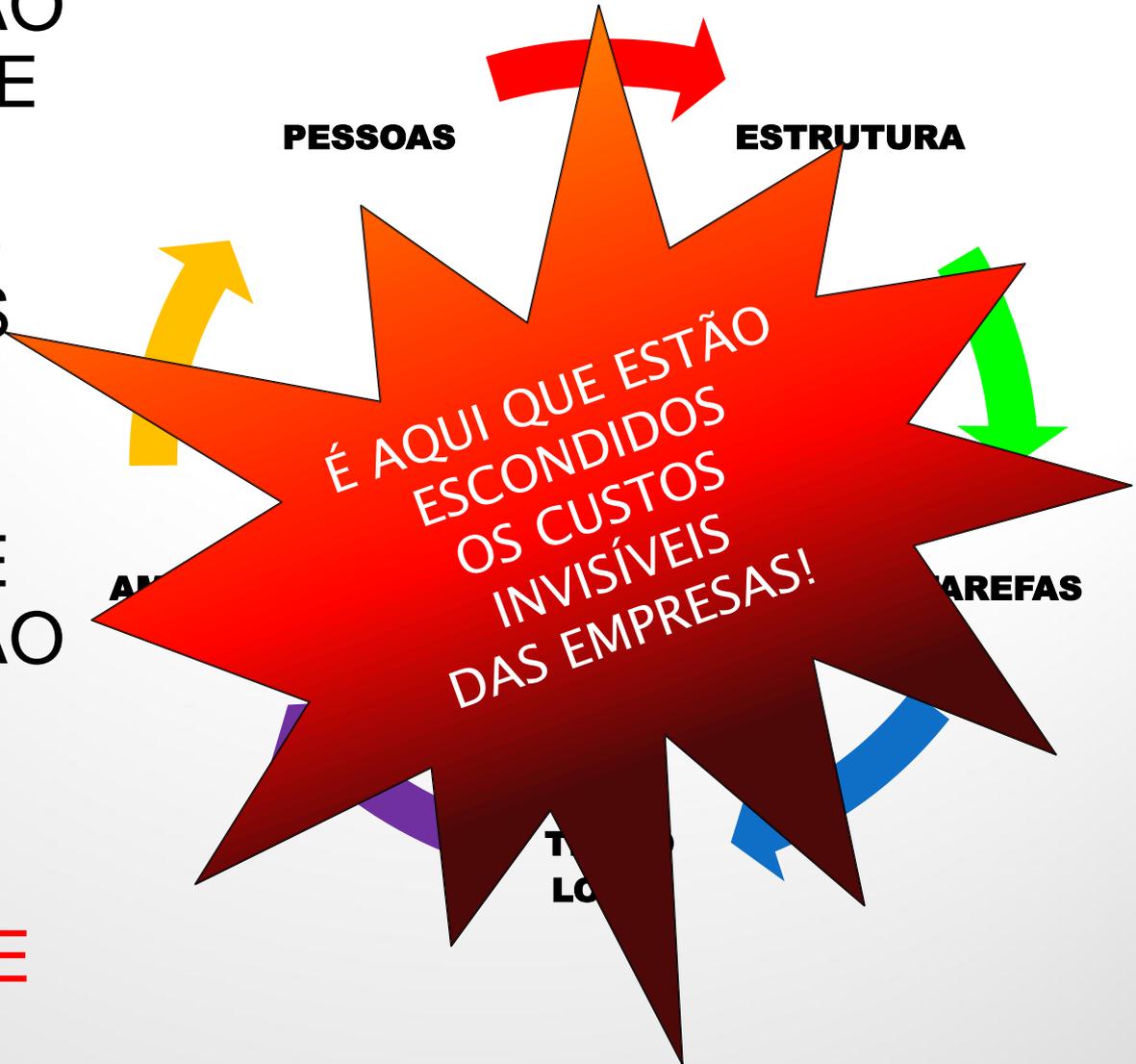
VARIÁVEIS DE  
ADMINISTRAÇÃO  
**PESSOAS,  
ESTRUTURA,  
TAREFAS,  
TECNOLOGIA E  
AMBIENTES**



# A empresa e as variáveis de administração

ADMINISTRAÇÃO  
É A ARTE DE SE  
OBTER  
RESULTADOS  
ATRAVÉS DAS  
**PESSOAS**

VARIÁVEIS DE  
ADMINISTRAÇÃO  
**PESSOAS,  
ESTRUTURA,  
TAREFAS,  
TECNOLOGIA E  
AMBIENTES**



## *O que são Custos Invisíveis?*

▶ **São todas as perdas que a sua empresa tem e que se refletem no seu lucro, MAS, você não percebe, por que muitas vezes**  
**JÁ SE ACOSTUMOU COM ELE.**

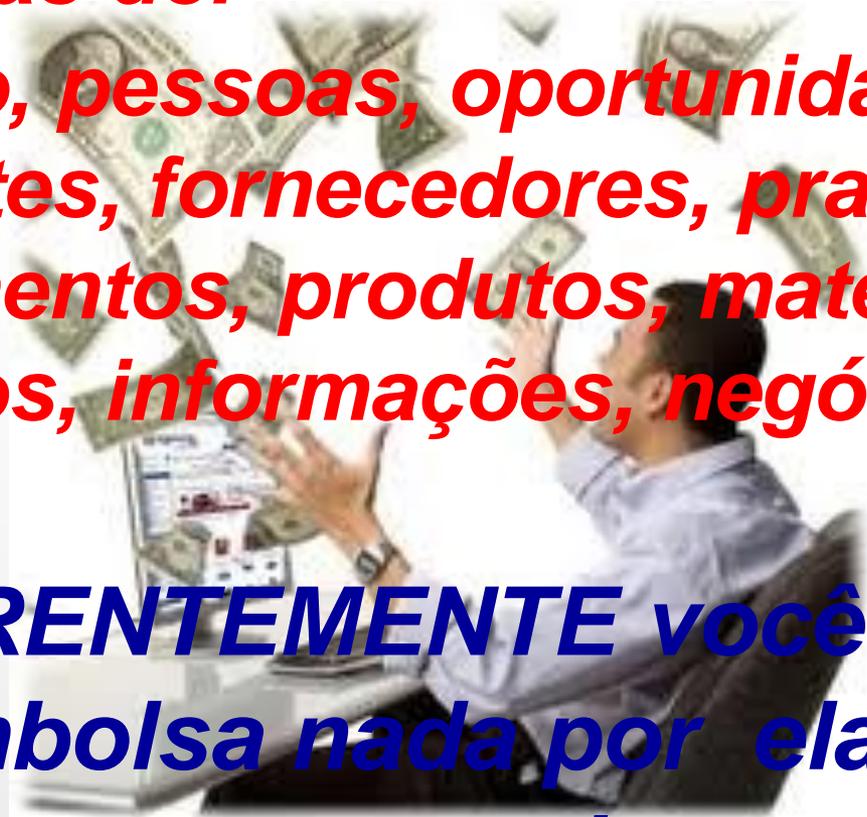


## *O que são Custos Invisíveis?*

### ▶ **São perdas de:**

▶ **tempo, pessoas, oportunidades, clientes, fornecedores, prazos, documentos, produtos, materiais, serviços, informações, negócios...**

▶ **APARENTEMENTE você não desembolsa nada por elas, no momento em que elas ocorrem.**



## *Custos invisíveis*

- ▶ *Toda empresa tem*
- ▶ *Todos concordam que ele reduz o lucro*
- ▶ *Alguns os consideram inevitáveis e convivem pacificamente com eles*
- ▶ *Muitos empresários querem eliminá-los*
- ▶ *Todos PODEM combater-los de forma eficaz*
- ▶ *Então, vamos conhece-los, combater-los e melhorar o nosso LUCRO.*



## Valor dos Custos Invisíveis

**Há estudos que apontam que os custos invisíveis representam entre 20% a 30% dos custos totais de uma empresa (\*)**



(\*) Antonio A. Moreira, Amcham, 08/2011

# *Histórias das 1001 noites ....*



Fonte: ALI BABÁ E OS 40 LADRÕES - Histórias das 1001 Noites (enredo original) - [YouTubem.youtube.com](https://www.youtube.com)

# 40 exemplos típicos de custos invisíveis em uma empresa contábil

1. **Reuniões desnecessárias**
2. **Protelamentos na tomada de decisão**
3. **Procrastinação na execução de uma tarefa**
4. **Equipes mal dimensionadas causando desbalanceamento no quadro de pessoal**
5. **Arquivos desorganizados (físicos e virtuais)**
6. **Clientes mal atendidos**
7. **Compras de materiais erradas**
8. **Fornecedores tratados como inimigos**
9. **Tomadas de decisão tempestivas**
10. **Conflitos internos (guerras entre áreas)**



# 40 exemplos típicos de custos invisíveis em uma empresa contábil

11. **Contratações de colaboradores sem perfil**
12. **Complacência com comportamentos inadequados**
13. **Centralização excessiva**
14. **Delegação desordenada**
15. **Falta de follow-ups**
16. **Ausência de feedbacks**
17. **Processos não padronizados**
18. **Descontroles de datas de compromissos**
19. **Feudos setoriais (turma daqui, turma dali)**
20. **Indisciplina organizacional**



# 40 exemplos típicos de custos invisíveis em uma empresa contábil

21. **Falta de planejamento**
22. **Tecnologia obsoleta**
23. **Rotatividade de pessoal**
24. **Descaso com a manutenção predial**
25. **Desperdício de materiais**
26. **Serviços errados que requerem nova execução**
27. **Comunicações internas equivocadas**
28. **Conflitos de autoridade (sócios, casal)**
29. **Segurança física e lógica precárias**
30. **Relações trabalhistas equivocadas**



# 40 exemplos típicos de custos invisíveis em uma empresa contábil

31. **Controles inconfiáveis**
32. **Ausência de Indicadores de Gestão**
33. **Falta de foco (visão, objetivos estratégicos)**
34. **Bloqueios a ideias criativas e inovadoras**
35. **Espaços ociosos ou mal aproveitados**
36. **Quadro desmotivado (cumpre a rotina e olhe lá):  
“Quer algo a mais, peça para outro, por que isto não é problema meu!!!”**
37. **Resíduos que se transformam em lixo, quando poderiam ser geradores de receitas**
38. **Excesso de eficiência**
39. **Falta de eficácia**
40. **Distanciamento dos clientes**



**REFLITA: O QUE MAIS PODE  
SER CONSIDERADO COMO  
CUSTOS INVISÍVEIS NA SUA  
EMPRESA DE SERVIÇOS  
CONTÁBEIS?**



**Sistemas obsoletos**  
**Turnover elevado**  
**Falta de padronização**

**Tudo se torna urgente**  
**Decisões tempestivas**  
**Estrutura mal dimensionada**

**Comunicações falhas, truncadas, ineficientes**



# Efeitos médio e longo prazo da falta de combate aos custos invisíveis

**excesso de sobras  
de materiais e/ou produtos  
desperdícios de mão de obra  
e/ou materiais**

**desperdício  
de tempo explicando o  
inexplicável, caçando  
culpados etc**

**perdas financeiras**

**falhas e acidentes**

**refugos**

**retrabalhos**

**criação de feudos**

**perda  
de clientes**

**perdas de informações e  
de conhecimento**

**processos trabalhistas**

**problemas legais**

**danos a imagem institucional**

**insatisfação de todos**

**Prejuízos inevitáveis**

# Efeitos médio e longo prazo da falta de combate aos custos invisíveis

**excesso de sobras  
de materiais e/ou produtos  
desperdícios de mão de obra  
e/ou materiais  
perdas financeiras  
retrabalhos**

**desperdício  
de tempo explicando o  
inexplicável, caçando  
culpados etc  
incidentes  
feudos**

**de cli**

**E, PRINCIPALMENTE,  
PERDA DE DINHEIRO  
DESNECESSARIAMENTE**

**pr**

**gem institucional**

**insatisfação de todos**

**Prejuízos inevitáveis**

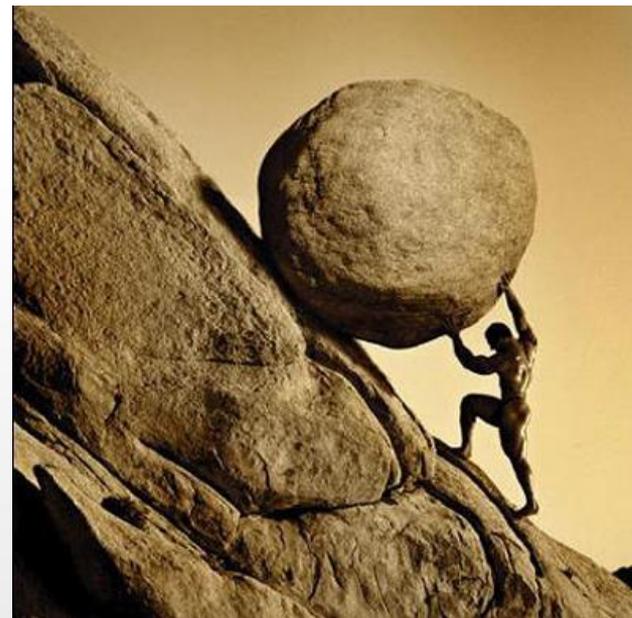
- **Levantamento e análise detalhado dos modelo de gestão e de execução de processos, serviços e produtos.**
- **Identificação e valorização (quando possível) das perdas.**
- **Identificação das causas prováveis.**
- **Identificação dos desdobramentos e suas conseqüências.**



## *Como combater-los*

- **Coragem para mudar**
- **Definir objetivos, prioridades e prazos**
- **Elaborar Planos de Ação**
- **Executar**
- **Medir e avaliar resultados**

***O combate aos custos invisíveis é semelhante ao trabalho de Sísifo***



- ▶ **Não basta elaborar os planos de ação, é preciso:**
- ▶ **treinar aqueles que irão operacionalizar os novos processos,**
- ▶ **fiscalizar o cumprimento das regras, normas, regulamentos,**
- ▶ **Coletar formalmente dados gerados pelos processos para medir e avaliar os resultados.**



- **Vontade**
- **Liderança**
- **Planejamento**
- **Determinação**
- **Persistência**
- **Objetividade**
- **Racionalidade**



***“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente.  
Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.”***

*Aristóteles*



***Agradecemos sua presença, Muito obrigado!***



**SL CONSULTORIA E TREINAMENTO S/S LTDA - ME**  
**PESSOAS, GESTÃO E QUALIDADE**  
***serviços especializados, soluções personalizadas***

***Alameda Ribeirão Preto, 163-ap 52 - Bela Vista - São Paulo - SP***  
***Cep 01331-001 Tel. (11) 2062-8537 e (11) 98208-8238***  
***e-mail: slcons@uol.com.br / slcons.trein@gmail.com***