



O desafio da otimização de custos

No atual cenário de competitividade acirrada, custo é uma questão de sobrevivência para qualquer empresa. Por isso, a busca pela otimização tem de estar presente a todo momento, lado a lado com a eficiência operacional

Por Rodrigo Moraes



DIVULGAÇÃO VCP

No passado, quando se buscava a readequação do valor financeiro de uma empresa em relação a suas etapas, processos e produtos, o corte de custos figurava como a principal ferramenta – sem políticas bem definidas nem planejamento adequado. Hoje, diante de um cenário de crescente competitividade, a otimização de custos (em vez do corte) e a eficiência operacional vieram à tona no universo corporativo e já se consolidaram como ferramentas de gestão muito mais eficazes. “Muito em função dos modelos exportadores estabelecidos e da própria abertura econômica brasileira, essa mudança de conceito vem a reboque da necessidade competitiva das organizações”, explica Marcos Sebastião Baum, diretor financeiro da Associação Brasileira de Custos (ABC).

Afinal, o que se pode entender por otimização de custos? Diferentemente do que muitos imaginam, essa expressão não está relacionada somente ao corte e à redução do uso de matéria-prima e material humano. Paulino Graciano Francischini, professor do Departamento de Engenharia e Produção da Universidade de São Paulo (USP) e diretor financeiro do Instituto Vanzolini, explica que otimizar consiste em planejar e executar ações para eliminar do processo as atividades que não agreguem valor ao produto final.

De modo geral, a otimização de

custos depende de quatro fatores: processos operacionais (gestão de processos), estrutura organizacional (políticas adotadas pela empresa), controles internos e informações adequadas (capacitação profissional e transparência) e investimentos em tecnologia (pesquisa e inovação).

LIDANDO COM OS CUSTOS

Baum lembra, no entanto, o primeiro passo rumo à otimização dos custos: planejar e estabelecer uma política de gestão de custos dentro da empresa. “Inicialmente, deve-se identificar e mensurar de modo adequado todos os custos, tanto fixos quanto variáveis. Sem isso, muito provavelmente a empresa terá dificuldades para focar seus esforços de maneira que o trabalho de otimização possa repercutir em melhorias de produtividade e, em consequência, na redução de custos.”

Nas empresas, a definição dessa política de gestão de custos depende diretamente de um planejamento estruturado para médio e longo prazos. A necessidade de planejar para 10, 15 ou 20 anos deve-se ao fato de existirem determinados itens de custos (fixos e variáveis) que, mesmo quando identificados, não podem ser modificados em curto prazo. Entretanto, “se uma atividade não se sustentar dentro de um adequado processo de custos em curto prazo, não haverá esse ‘longo prazo’ que tanto se vislumbra, ou seja, todos os tipos de planejamento (de curto, médio e longo prazos) são



DIVULGAÇÃO ABC

Baum: “É fundamental que as organizações capacitem e qualifiquem seus gestores para que tenham a visão econômica também nas suas tomadas de decisão”

importantes, e cada um deles tem prioridade em determinada fase”, ressalta Ricardo Lopes, diretor-geral da Lwarcel Celulose.

Para se definir um modelo de gestão de custos mais eficiente – ou ideal – é indispensável a análise do contexto em que a organização está inserida. “O modelo a ser utilizado depende muito do segmento, do momento e das próprias perspectivas da empresa. Se se trata de uma organização com boas chances de crescimento em médio prazo, pode-se buscar ganhos de produtividade com novos investimentos e fazer que incrementos de tecnologias promovam ganhos de escala e, conseqüentemente, melhorias na estrutura de custos”, explica Baum. Por outro lado, continua o diretor financeiro da ABC, “uma empresa situada num setor que vive um período de estagnação ou esteja num ambiente de alta competitividade exigirá que a otimização seja focada na própria redução de suas estruturas. Nesse ponto entra outra questão importante e difícil para as empresas: integrar essa otimização de custos com sua própria cadeia produtiva”.

Controle da performance operacional

Custos e Despesas Variáveis:

- * Valor unitário
- * Volume físico
- * Relação com a cadeia de suprimentos

Custos e Despesas Fixas:

- * Estrutura
- * Processos
- * Tecnologia
- * Controle
- * Cultura

Fonte: Haroldo Mota, da Fundação Dom Cabral – Desenvolvimento de Executivos e Empresa



Otimizar é planejar e executar ações para eliminar do processo as atividades que não agregam valor ao produto final

ESTRUTURAS QUE FUNCIONAM

Com a demanda por resultados cada vez melhores (mais qualidade, menos tempo, menores custos...), a necessidade de uma estrutura organizacional ágil e bem definida também é indiscutível. Afinal, a estrutura organizacional de uma empresa é a ferramenta que garante a execução dos planos de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, por intermédio da organização de atividades e recursos.

Para ser bem-sucedida e alcançar as metas traçadas, essa estrutura deve partir de um planejamento que inclua a identificação das tarefas e seu agrupamento em funções que possam ser bem desempenhadas, atribuindo responsabilidades a grupos e pessoas. Também deve proporcionar aos colaboradores informação, ferramentas de trabalho, métodos de desempenho compatíveis e motivação para cumprir tais requisitos – tudo isso sem deixar para trás a estratégia macro da empresa. Em artigo publicado, Ricardo Karsten, sócio-diretor da Bering Consulting, explica que iniciativas como programas de qualidade, revisão de processos, implantação de softwares de gestão e planos de treinamento, entre outras, só têm valor se estiverem alinhadas à estratégia da empresa. “Para isso, é necessária uma clara definição do caminho que a

organização pretende seguir, de tal forma que as iniciativas para viabilizá-lo sejam quase uma consequência natural da estratégia desejada.”

A Votorantim Celulose e Papel (VCP) estabelece as metas a partir de um diálogo estratégico que culmina na realização de um evento interno batizado de Ebitda Day (Ebitda é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization; na tradução literal, Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). “No evento, que conta com a participação da diretoria e das gerências de todas as áreas, discutem-se as oportunidades e os desafios existentes em cada uma das etapas em relação à otimização de custos, para, a partir daí, definir metas para o longo do ano”, explica Sandro Bressan, gerente de Sistemas de Gestão da VCP.

Definidas essas metas, a empresa realiza os desdobramentos internos até que as informações cheguem aos níveis operacionais e ao chão-de-fábrica. “Quando fazemos isso, envolvemos todo o público que faz parte do negócio da VCP. A gestão e o acompanhamento das diferentes etapas acontecem de maneira integrada em todas as áreas do processo – inclusive nas consideradas de apoio, como a de recursos humanos e a financeira –, e todas as unidades

colaboram de maneira importante para alcançar as metas”, afirma Adriana L. Morini, consultora de Custos e Competitividade da VCP. Ela explica ainda que, para garantir a integração e a motivação no atendimento às metas, existe uma remuneração variável, respeitando pesos diferentes de acordo com o nível de cargo.

PROCESSOS EM EVOLUÇÃO

As melhoras nas tecnologias e processos já existentes nas fábricas são prática comum no setor, o que favorece constantes ações para atingir o grau máximo da eficiência operacional e, conseqüentemente, a otimização dos custos. “Antes de buscar novos equipamentos, temos o desafio de tentar tirar o máximo de proveito daquilo que já existe, de oportunidades dentro de nossa própria base de operações”, diz Adriana. A empresa passou a utilizar em 2008 a metodologia Lean 6 Sigma para aprimorar o método já existente. “A ferramenta faz um mapeamento da cadeia de valor, analisa o fluxo dos processos e identifica onde se pode ganhar em eficiência eliminando e adequando essas etapas”, explica Bressan.

Atualmente, as empresas já procuram ajustar seus processos de forma a otimizar os custos em cada um dos elos da cadeia produtiva. Utilizando como exemplo o próprio processo da celulose, essa busca começa no desenvolvimento de um clone, realizado de forma que se tenha uma árvore de manejo mais prático e de rápido crescimento. Depois, entram em questão as atividades de colheita, transporte, embarque/desembarque e estocagem, até que a madeira chegue ao processo produtivo. “Justamente entre esses elos das etapas pode ser trabalhada uma redução de custos”, exemplifica Francischini, do Instituto Vanzolini.

Lopes, da Lwarcel, lembra que todas as etapas contam na relação final de custos de uma empresa. “Não existem

etapas mais ou menos importantes; o que existe são custos e demandas diferentes em determinadas fases, como, por exemplo, na área industrial e, efetivamente, na produção da celulose ou do papel”. Adriana, da VCP, explica que, como a produção industrial representa um alto percentual nos custos do produto final, acaba tendo uma demanda maior por otimização, estabilidade do processo, redução de perdas e outras oportunidades de reduzir os custos.

INVESTINDO EM TECNOLOGIA

Todo investimento em pesquisa e introdução de novas tecnologias e processos influenciam diretamente duas variáveis do processo: resultado físico do investimento (produto) e estrutura de custos da empresa. “Se a empresa conseguir uma relação mais adequada em função do investimento e do resultado obtido com o que produz, fica claro que conquistou um ganho de produtividade e, por consequência, redução de custos”, observa Baum.

Por outro lado, se uma empresa apresentar baixa produtividade devido à defasagem em determinado tipo de tecnologia utilizada, inevitavelmente haverá reflexo negativo nos custos. Nesse caso, o diretor financeiro da ABC alerta que reverter tal situação é algo a ser feito de forma bastante criteriosa. “Para se fazer a renovação dessa tecnologia, não basta simplesmente substituí-la; é preciso avaliar a forma como será implantada, o tempo necessário para alcançar a maturidade na nova estrutura e os impactos da mudança em todas as etapas do processo”.

Para o professor Francischini, no caso do setor de celulose e papel, atividade de capital intensivo, essa relação com a tecnologia se mostra ainda mais forte. “Desde o início, no desenvolvimento de um clone de determinada árvore até a busca por menor variabilidade no papel, aplica-

se o conceito de tecnologia atrelado ao planejamento de custos”.

O FATOR HUMANO

A qualificação das pessoas é outro fator que implica diretamente a otimização dos custos. “Hoje, no processo de produção da celulose, há reduzido número de pessoas atuando – e com intervenções cada vez menos frequentes. Entretanto, essas pessoas têm de estar seguras sobre o que estão fazendo. O perfil desse operador mudou muito desde que ferramentas como a automação, por exemplo, passaram a exercer papel decisivo dentro da gestão de processos e, conseqüentemente, de custos de uma empresa”, lembra Francischini.

Não são só os operadores, porém, que precisam estar devidamente qualificados para colaborar com o processo de otimização de custos. “É fundamental que as organizações capacitem e qualifiquem seus gestores para que tenham a visão econômica também nas suas tomadas de decisão”, destaca Baum. Ele ressalta que todos os níveis hierárquicos devem ser envolvidos, do chão-de-fábrica à diretoria e à presidência das empresas.

Segundo a ABC, que promove anualmente congressos e encontros voltados para a disseminação e o inter-



DIVULGAÇÃO INSTITUTO VANZOLINI

Para Francischini, no caso do setor de celulose e papel, atividade de capital intensivo, o conceito de tecnologia atrelado ao planejamento de custos é ainda mais forte

câmbio de conhecimentos na área de custos, o Brasil já melhorou muito nessa questão. No início, os congressos eram promovidos por acadêmicos que, essencialmente, estavam desenvolvendo teorias sobre custos. “Hoje, já temos um grande contingente de profissionais que desenvolvem trabalhos em suas empresas e participam de nossos congressos para compartilhar experiências e resultados”, conta Baum. Para ele, o Brasil está bem adiantado na área de custos, principalmente no contexto da América Latina. ▲



DIVULGAÇÃO LWARCEL

A otimização dos custos depende diretamente da gestão de processos operacionais