

Ponto de vista:

“Gestão de custos não deve ser entendida como gestão da miserabilidade”

Celso Foelkel

Gestão de custos é fator chave de competitividade para uma indústria como a nossa, que fabrica produtos que na maioria deles são comoditizados. É muito comum as empresas avaliarem o desempenho de seus produtos pelos volumes produzidos e seus respectivos custos. Algumas não conseguem fazer a distinção dos custos por produtos, ficando com um custo médio de produto vendido, o conhecido CPV. Outras, apresentam bons demonstrativos para os custos variáveis, mas acabam fazendo um rateio baseado nas quantidades produzidas para os custos fixos, o que prejudica a visibilidade de performance dos produtos mais complexos de serem fabricados. Se os produtos forem muito distintos, torna-se difícil interpretar qual ou quais produtos apresentam geração operacional de caixa ou então margem de lucro. Sabemos que a eficiente gestão de um produto não pode se concentrar apenas em quanto gastamos para produzi-lo, mas qual o resultado que ele especificamente traz para a empresa. Uma das formas de se alcançar resultado positivo é pela redução de custos. A outra é trabalhar na agregação de valor ao seu preço, ao adicionar ao produto características diferenciais em relação à concorrência, conseguindo-se assim um aumento no preço e na margem. Por outro lado, para se saber se realmente um produto agrega ou não valor, ou se gera ou não caixa operacional, teríamos que ter a chance de verificar inclusive qual a quantidade de depreciação que ele carrega contabilmente e, a partir daí, calcular quanto ele gera de caixa por tonelada produzida.

É tradição separar os custos dos produtos em custos fixos e custos variáveis. Os custos variáveis são aqueles diretamente aplicados sobre os produtos, como por exemplo insumos, energia, trabalho. Os custos fixos ou indiretos são aqueles que independem de estarmos produzindo ou não

o produto (aluguéis, depreciação, salários da administração, etc.). A maioria das empresas é muito competente em conhecer quais os seus custos variáveis. Entretanto, os custos fixos caem em uma grande sacola e há muitas dificuldades em se estabelecer sistemas eficientes de rateio. A forma mais simples de rateio é baseada em algum fator direto de produção, como por exemplo, horas de funcionamento da máquina por cada produto. É possível também se ratear com base em fatores múltiplos, conforme a natureza de cada custo fixo.

Os custos variáveis são típicos de cada produto. Dependem dos consumos específicos e dos preços de cada insumo adicionado. Papéis alcalinos tem insumos diferentes do que papéis ácidos, logo as suas estruturas de custos variáveis são diferentes. Já quando se rateiam os custos fixos, dependemos do critério adotado. Caso seja a produção de um ou outro, não estaremos contemplando as diferenças de dificuldades e/ou envolvimento para essas produções. Há que se considerar ainda a relação entre custos variáveis e custos fixos, ou seja, qual a proporção de cada um na composição do custo do produto. Se a proporção dos custos variáveis é alta (digamos 75% ou mais), os rateios dos custos fixos não têm poder bélico muito forte. Entretanto, para muitos produtos, esse não é o caso. Quando a proporção dos custos fixos aumenta, as técnicas de rateio passam a ser fundamentais para um bom entendimento do desempenho de um produto ou outro. Custos fixos são custos interiores da empresa. São custos muitas vezes invisíveis ao gestor. Como são custos interiores, as empresas diferem nas quantidades e nos tipos desses custos fixos, o que dá ou tira competitividade a cada uma delas.

Define-se margem de contribuição ou margem direta, ou meramente contribuição, como a diferença entre o preço líquido de venda e o custo variável total do produto. Se os custos fixos ou indiretos são elevados, a margem fica aparentemente alta e começa a cegar as gerências para esses custos. Margens são indicadores interessantes quando uma boa parcela do custo de fabricação consiste nos custos variáveis. Qualquer alteração nos preços dos insumos afeta imediatamente a margem.

A necessidade de valorização dos custos fixos está forçando as empresas de celulose e papel a colocar seus olhos e seu foco sobre eles. Até porque, muitos desses custos dependem de decisões de fazer a atividade que gera o custo, sem nenhuma interferência nos volumes e qualidades dos produtos fabricados. As técnicas de rateio até hoje se basearam nos volumes de produção dos diferentes produtos. Com isso, os produtos mais volumosos eram “premiados” ou “penalizados” a carregar a maior parte dos custos internos da empresa. Essa técnica de rateio acabava favorecendo os produtos mais complexos e de baixa produção, muitas vezes muito mais consumidores de esforços na produção, no controle de qualidade, na área de vendas, no desenvolvimento tecnológico

desse produto, etc. Para resolver essa problemática tem sido utilizada a forma de custeio com base nas atividades (custeio ABC = "activity based costing"). Os produtos mais geradores de custos fixos ou de esforços para serem produzidos, pagam proporcionalmente mais. É uma técnica destinada a dividir apenas os custos fixos, como por exemplo o pessoal das áreas de recursos humanos, relações públicas, área jurídica, informática, pesquisa e desenvolvimento, diretoria, etc. Qual a dedicação de cada área para cada produto da empresa? Se um determinado tipo de papel produzido exige muito mais da informática e do laboratório, é justo que ele pague mais por essas atividades. Com isso, avaliando cada tipo de atividade que custa um valor indireto, podemos ter um sistema de rateio justo, evitando distorções. É óbvio que existirão geradores de custos que podem ser rateados pela produção volumétrica ou pelo faturamento individual, como por exemplo a campanha de educação ambiental institucional, a publicação do relatório anual da empresa, etc. O conceito do método ABC é que os produtos consomem atividades e não custos. São as atividades que precisam ser primeiramente alocadas em planilhas para cada produto e a seguir valorá-las. Faz-se na verdade um eficiente rastreamento das atividades consumidoras de custo.

Na gestão de custos, definidas quais as atividades que geram custos para cada produto, fica mais fácil trabalhar na sua otimização. Com um sistema eficiente, o gestor pode melhor otimizar seu "mix" de produtos e focar melhor a sua gestão. Há inconvenientes, pois a tendência é o gestor se entusiasmar na redução de atividades, às vezes importantes estrategicamente à empresa (pesquisa tecnológica, relações com a comunidade, etc.). Outro problema é o gestor concentrar sua decisão na produção de produtos tipo "vacas leiteiras" em detrimento de produtos destinados a abrir nichos e novas oportunidades de mercado futuro.

O sucesso da implantação do custeio baseado em atividades depende da quebra de muitas barreiras, muitas delas psicossociais. Os geradores de custos indiretos se sentirão acuados e podem ser relutantes em se envolver. De qualquer forma, a administração da empresa deve procurar a máxima sinergia entre os técnicos da produção e os "controllers", caso contrário o sistema não será vencedor.

O perfeito conhecimento dos custos variáveis diretos e dos custos fixos apropriados por produto favorecerá a empresa nas avaliações dos sucessos de cada produto. Há entretanto uma outra ameaça oculta. O gestor pode optar por retirar um dado produto de sua linha de fabricação, desprezando seu mercado duramente conquistado. Além do impacto mercadológico, o gestor precisa se questionar antes. Como ficará a nova estrutura e composição de custos? Será que ao retirar esse produto, não iremos encarecer os outros? Como essa decisão pode afetar outros custos relacionados? Como os indicadores de desempenho serão

afetados? Será que o mercado absorverá as novas produções dos produtos remanescentes? Há confiabilidade nos dados para que se tomem essas decisões?

Percebe-se com isso que a gestão de custos afeta toda a estratégia da empresa. É assim que ela precisa ser compreendida. A gestão de custos é muito importante para produtos comoditizados produzidos em altos volumes. Qualquer redução de custo unitário tem alto impacto. Por exemplo, uma redução de 4 dólares por tonelada de papel em uma empresa de 250.000 t/ano causa um impacto de 1 milhão de dólares no ano. É por isso que há uma concentração total de esforços nessa área. Como o setor não consegue (apesar de tentar!) definir o preço final de mercado para a maioria de seus produtos, a alternativa encontrada está na gestão de custo para tentar conseguir a margem de lucro que seria a mínima desejada para remunerar os ativos e o capital de giro operacional.

Quando a empresa produz um único produto, não há necessidade de se trabalhar com a metodologia ABC de custeio. Ela pode até mesmo usar o sistema clássico de centros de custo/plano de contas. Entretanto, ela não pode se omitir de analisar cada atividade geradora de custos para otimizá-la. Principalmente em dias de alta demanda de eficácia como são os dias competitivos de hoje. Dessa forma, custos fixos não podem ser entendidos como imexíveis. Eles existem, são necessários para mover a empresa em direção ao sucesso e ao futuro, mas precisam ser muito bem entendidos e trabalhados.

E os custos diretos ou variáveis? Não há nada a fazer com eles? Claro que sim, principalmente em empresas cuja força motriz é a capacidade de produção. Empresas que dependem do processo para produzir grandes volumes são fortemente dependentes da continuidade operacional em todos seus setores. As quebras e interrupções geram perdas, resíduos e desclassificações. Significa usar matérias-primas, agregar custo sobre elas e depois desperdiçá-las como resíduos. Os custos variáveis dependem da eficiência operacional e da redução de desperdícios, retrabalhos, resíduos. A adequada implementação de programas de qualidade e produtividade, de eco-eficiência e de produção mais limpa tem imediata consequência na redução dos custos variáveis.

Dessa forma, nossa indústria se apoia muito em custos e eficiência operacional. Elas são importantes e altamente correlacionadas. Ser competitivo hoje exige altíssima eficiência operacional, mínimos desperdícios e baixos custos. Se ainda não é o seu caso, não adianta encontrar justificativas baseadas em majestosos gráficos em computação, é preciso isso sim achar soluções o quanto antes.