

Custo caixa, "cash cost" ou o dinheiro que realmente sai do bolso para pagar as contas

Cash cost, the money that really pay the bills/ Costo caja, "cash cost" o el dinero que sale del bolsillo para pagar las deudas

As constantes crises financeiras e a necessidade de gestão eficiente do caixa levaram as empresas e os seus financistas a criar indicadores de consumo efetivo de caixa ou de dinheiro vivo. A análise do custo dos produtos vendidos passou a ser insuficiente, porque engloba custos que não representam despesas de caixa, como, por exemplo, as depreciações, amortizações, etc. A idéia foi desenvolver um custo de fabricação, em cuja composição estivessem todos os custos que realmente representam desembolso de caixa para fabricar o produto. A este custo se deu o nome de custo caixa de fabricação (*manufacturing cash cost*), que significa reconhecer todos os custos que a empresa realmente gasta de forma direta para fabricar cada produto até a saída de seus portões.

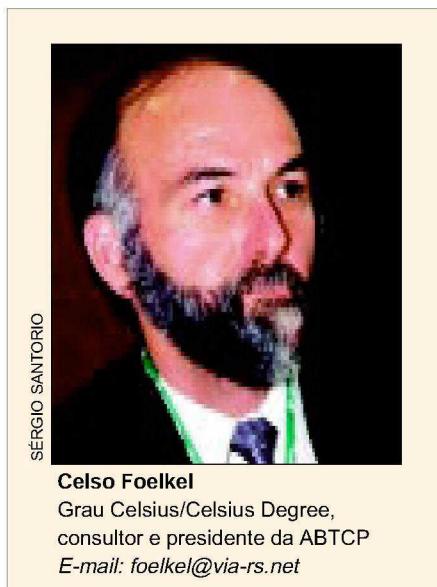
Sem esse mínimo gasto de dinheiro, não sairá produção das máquinas, pois faltará algum insumo, algum trabalho direto ou alguma embalagem. Não inclui custos indiretos (depreciação), custos de venda, taxas e impostos, seguros, custos de capital, custos de logística, custos de pesquisa tecnológica, custos de *overhead* (despesas administrativas gerais e gastos com a Diretoria). É com esse custo caixa de fabricação que determinamos quanto a empresa realmente gasta para a produção, "quanto ela tira de dinheiro do bolso" para fabricar seu produto, independente de ter ou não ter outras áreas-suporte.

É como se ela fosse apenas uma "máquina produtiva", onde os insumos recebem agregação de valor pelos esforços dos trabalhadores diretos. As demais atividades são consideradas como providas por outros elos na cadeia produtiva. Além do custo caixa de fabricação, é comum se trabalhar com o custo caixa global, onde são somadas as despesas administrativas gerais e, em alguns casos, as despesas de logística (conforme os tipos de *benchmarking* desejados).

O custo caixa de fabricação, ou custo caixa operacional, é constituído pelos custos de oito blocos de entrada para uma empresa de papel e celulose:

Fibras: madeira, papel reciclado, aparas, celulose comprada;

Trabalho direto: operação e manutenção;



SERGIO SANTORIO

Celso Foelkel

Grau Celsius/Celsius Degree,
consultor e presidente da ABTCP
E-mail: foelkel@via-rs.net

Supervisão: supervisores e gerentes, não incluindo administração geral;

Insumos químicos: utilizados no cozimento, branqueamento, revestimento, colagem, tratamento de efluentes, etc.;

Combustíveis: óleo, gás natural, casca, serragem, carvão, etc.;

Materiais: materiais de manutenção, peças, feltros, telas, etc.;

Eletricidade: quando comprada;

Contratos: por serviços e materiais aplicados diretamente aos produtos (ex: serviços de movimentação de bobinas com o fornecedor provendo as empilhadeiras e seu combustível, etc.).

A unidade produtiva será considerada algo fechado (volume de controle), onde os ciclos internos não são considerados. Quando eles forem requeridos, será para melhor dividir os consumos específicos dessas 8

entradas entre os produtos que estão sendo fabricados. Quando temos somente um tipo de produto, a determinação fica substancialmente facilitada. Bastará se trabalhar com os consumos específicos e os custos unitários dos itens utilizados na fabricação.

As fábricas, além dessas entradas, possuem saídas. Interessa a saída dos produtos na forma de unidades produzidas por cada tipo de produto. A metodologia de custo caixa tem por objetivo os cálculos dos reais consumos de caixa por cada unidade de cada tipo de produto. As informações obtidas facilitam conhecer nosso desempenho operacional, dão oportunidade para se fazer *benchmarking* com os concorrentes e ajudam a melhorar nossas eficiências operacionais e de custos.

Existem muitas informações publicadas na literatura sobre custos caixa dos produtos celulósico/papeleiros. Elas podem ser encontradas em relatórios específicos de empresas de consultoria (RISI, Papercast, Jaakko Pöyry, etc.); de bancos (Morgan, Citybank, First Boston, etc.); de revistas técnicas (Papermaker, etc.); e em *proceedings* de conferências (Miller Freeman, Papercast, PIMA, etc.). Essas informações têm ciclo de vida muito curto e, às vezes, já nascem desatualizadas. A sugestão é buscar fontes idôneas e selecionar uma quantidade factível para análises. A abundância, nesse caso, pode ser prejudicial.

Na maioria das vezes, o custo caixa é determinado com base na média mensal, levando-se em conta os consumos específicos dos insumos dos 8 blocos de custos anteriormente mencionados e as variações dos estoques entre o início e o final do período, estoques de insumos, de produtos intermediários e de produtos prontos.

Definidas a estrutura e a composição dos custos, pode-se estabelecer uma modelagem no computador que permite prever as variações no custo caixa por ações gerenciais. Por exemplo: renegociação de contratos e de preços de insumos, diminuição ou aumento de consumos específicos, *downsizing*, simplificações operacionais, modificações no consumo de um dado insumo, etc.

Quando as alterações são de preços de materiais, insumos, etc., a aplicação do modelo pelo *controller* pode ser imediata. Entretanto, as alterações de consumos específicos ou de trocas de fornecedores sempre exigem o acompanhamento de um técnico experiente para as simulações. Isso porque a alteração em um item não é apenas matemática. Caso reduzamos oxigênio na deslignificação alcalina, p.e., implicará em provável aumento do cloro ativo total e soda cáustica nos estágios de branqueamento, bem como alterações no tratamento de efluentes.

Simulações desse tipo são dinâmicas e exigem uma visualização e análise do processo todo e não só da área onde se faz a mudança. É muito comum encontrar ofertas de novas tecnologias, colocando o foco só na área de introdução dessa nova tecnologia, esquecendo-se que a fábrica é uma teia cheia de nós, que interagem entre si. Quando mexemos em um deles, temos de avaliar quais outros serão afetados. É por isso que técnicos e *controllers* devem estar juntos no processo de gestão e decisório sobre os custos da empresa.

O custo caixa de fabricação das celulosas de mercado de fibra curta mostra amplitude surpreendente. Os produtores de mais baixo custo caixa conseguem produzir 1 tonelada seca ao ar de produto por aproximadamente US\$ 140, enquanto aqueles de custo relativamente competitivo têm custo caixa entre 200

e 250 US\$/tad. Para alguns casos, os excelentes resultados são mais devido às taxas de câmbio do que a reais eficiências nas operações processuais. Os produtores de mais alto custo chegam a demandar 400 a 450 US\$/tad. Assim, atuando nestas condições, é muito difícil competir. Em um ciclo de preços baixos, eles são os primeiros a perder o fôlego e a jogar a toalha.

Lembrar que, para ser competitivo, a regra é ter fatores-chave de competitividade, no mínimo, igual à média do setor. As mais recentes avaliações sugerem que os produtores devem ter custo caixa operacional inferior a 250 US\$ /tad. Mas vale perguntar: por quanto tempo este patamar será válido? Com certeza por pouco tempo, frente ao enorme esforço coletivo para redução de custos em nível global. Quem se descuidar pode rapidamente sair de uma situação de conforto para os piores dos dias. O interessante é que algumas vezes a situação se altera dramaticamente apenas por variações nas taxas de câmbio, muito freqüentes agora em nosso País. Por enquanto, elas têm favorecido o custo caixa operacional; mas até quando? Os gerentes podem com isso amargar perda ou ganhar competitividade como em um passe de mágica!

Fica claro que os produtores de celulose de baixo custo caixa podem suportar muito bem os períodos de preços líquidos baixos. Logo, qual o interesse que os induziria a reduzir produção para tentar alavancar subida de preços? Obviamente não seria salvar os concorrentes de mais alto custo. Pelo contrário, seu propósito é justamente liquidá-los e de forma rápida. Por isso, a arena fica mais competitiva e sangrenta quando o mercado fica vendedor, e não comprador.

Muitas vezes a empresa não fabrica apenas um tipo de produto, fazendo-se necessário ratear insumos e trabalho de pessoas entre os produtos para se calcular ou estimar o custo caixa. A tendência natural é fazer o rateio proporcional às tonelagens diárias de cada produto. Começa aqui a necessidade de recordar o conceito de custeio com base na atividade (ABC). Qual a proporção do tempo que cada operador ou supervisor dedica à uma linha de produto ou à outra?

Quando ocorrem horas-extras, elas se concentram por causa de um produto ou do outro? Qual o tempo que o gerente e o assistente alocam para cada linha de produto, considerando que essas áreas são apenas algumas de suas diversas responsabilidades?

A partir dessas perguntas, teremos capacidade de começar a ratear corretamente as homens/hora e seus respectivos custos para cada produto. Esse tipo de raciocínio deve ir permeando de área a área, etapa a etapa, insumo por insumo, ao longo do processo produtivo, permitindo não um rateio proporcional, mas levando-se realmente em conta as exigências de cada produto em insumos e em mão-de-obra.

Com o desdobramento e as identificações dos componentes dos custos nos 8 blocos para os diferentes produtos, poderemos, ao final, dispor de um modelo matemático que nos permita calcular o custo caixa de quaisquer dos produtos fabricados na empresa. Variações nos preços dos químicos e materiais, alterações nos salários do pessoal direto, alterações na quantidade de insumos aplicados, etc.: tudo pode ser rápida e eficientemente trabalhado pelo modelo. Como conseqüência, será possível conhecer as alterações de custo de caixa a partir de alterações processuais e de custos específicos. Entretanto, como já vimos anteriormente, o modelo não pode ser visto como um jogo de simulação somente matemático. Alterações processuais são multi-relacionadas.

As alternativas gerenciais precisam ser visualizadas sob as óticas das áreas técnica, controladoria, compras, ambiental, qualidade, comercial, etc. O modelo, que pode ser facilmente desenvolvido, vislumbra-se como excelente ferramenta para o dia-a-dia da empresa. Ela oferecerá a toda a equipe a visão do conjunto, poderá alarmar para situações de mudança rápida, etc. O mais importante é que abrirá aos envolvidos o sentimento e a responsabilidade de estarem fazendo a gestão de um negócio e não somente a gestão de máquinas, materiais e pessoas. A pergunta que fica é: será que nossos gerentes estão preparados para gerenciar um negócio? Ou melhor ainda; será que possuem delegação para isso?