



POR BRUNO RODRIGUES DE MORAES

Formado em Administração pela UFRGS com Especialização em Controladoria e Finanças pela PUCRS. Atua na Falconi há oito anos, liderando projetos de consultoria em gestão para governança corporativa, formulação estratégica e melhoria de resultados econômico-financeiro.

GESTÃO INTELIGENTE DE GASTOS COMO FORTALECIMENTO DO CAIXA NO SEGMENTO DE PAPEL E CELULOSE

A tomada de decisão no segmento fica mais complexa à medida que aumentam as incertezas e torna-se necessário pensar sobre como fazer estimativas quanto à recuperação ou crescimento de segmentos compradores (para Embalagens) e/ou potencial de exportações e variação cambial (Papel e Celulose).

Por ser intensivo em capital e de ciclo longo (o Brasil, referência em produtividade florestal, leva no mínimo quatro anos para o ponto de corte do eucalipto), essas variáveis trazem complexidade adicional, aumentando a sensibilidade à alavancagem e obrigações assumidas.

Num contexto de incerteza e riscos, a volatilidade na geração operacional de caixa, alavanca de sustentação do negócio, pode ocasionar descumprimento de *covenants* (contratos) e aumento do risco financeiro. Um caixa fortalecido é importante para minimizar esses riscos.

E como implementar iniciativas para fortalecer a geração de caixa, que dependam mais da atuação dos gestores?

Embora sensíveis para o resultado, a receita e o custo variável são fortemente impactados pelas variações cambiais e de mercado, o que torna mais desafiador buscar melhorias de eficiência. Por outro lado, uma alavanca de maior poder de atuação são os gastos fixos.

Uma boa prática é adotar metodologias que rompem com o paradigma que gastos devem ser replicados ano a ano, aplicando correções. Nessa visão, o gasto precisa ser questionado e priorizado conforme sua agregação de valor.

Essa abordagem em geral possibilita repensar a estrutura de gastos, eliminando desperdício e atividades de baixo valor agregado, melhorando a eficiência e adequando a estrutura do negócio.

Os benefícios esperados são:

- (i) estrutura de gastos alinhada às estratégias emergentes;
- (ii) cultura de gestão do gasto aprimorada;
- (iii) recursos livres para investimento e capacitação;
- (iv) maior transparência e responsabilidade sobre os recursos; e
- (v) processos com mais tecnologia e inovadores.

Assim como a Indústria 4.0 traz maior eficiência em relação ao processo fabril e aos custos variáveis, a Gestão Inteligente dos Gastos utiliza tecnologias inovadoras para identificar e capturar ganhos nas demais alavancas, gerando rentabilidade e liquidez no curto, médio e longo prazo.

Como implantar?

Para a metodologia ser implantada, as contas contábeis são consolidadas em grupos por similaridade (Pessoal, Manutenção, Utilidades etc.), com gestores especialistas que avaliam o gasto de forma transversal.

As estruturas (do organograma) são organizadas em Unidades Orçamentárias (UO), sob responsabilidade do gestor da área, que avalia seus gastos e processos. O que dá origem à Matriz Orçamentária, recurso para controle dos gastos, com duplo cheque e troca de boas práticas.

É importante questionar os gastos, sob esta ótica matricial, realizando análises específicas para identificação de oportunidades, as quais serão assumidas pelos gestores com a elaboração de ações de melhoria.

Essas análises focam em:

- Operação (Consumo Específico, Preço e Adequação de Contratos);
- Processos (Produtividade, Automatização, Ociosidade e Inovação); e
- Estrutura (Redução de Duplicidades e Amplitude de Controle).

Adequar os rituais e ferramentas de gestão (padrões para os fóruns, *dashboards* e *analytics*) também é essencial para o sucesso, bem como incorporar ganhos rápidos ao *Forecast* do ano corrente e os novos patamares ao Orçamento. Seguindo esses passos, a aplicação dos recursos terá mais valor e auxiliará no fortalecimento do caixa para enfrentar os momentos de volatilidade. ■

A Falconi é a maior consultoria de gestão brasileira, fundada por Vicente Falconi. Reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas por meio de técnicas de gestão, possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 5.300 projetos ao longo de 30 anos de história. Envie suas sugestões de temas ou dúvidas para falconi@loures.com.br

