

INDICADORES: PONTO DE PARTIDA PARA MELHORAR O RESULTADO DA FERRAMENTARIA¹

Valdecir de Oliveira Pereira²

Resumo

Através de um levantamento de dados da ferramentaria é possível extrair indicadores (lucratividade, rentabilidade, índice de cobertura de despesa fixa, margem de lucro por centro de custos produtivo, etc) a ponto de identificar quais são as áreas que o empresário deverá ter mais atenção e quais as possíveis ações.

Palavras-chave: Indicadores; Lucratividade; Rentabilidade; Custos; Despesas.

INDICATORS: STARTING POINT TO IMPROVE THE OUTCOME OF TOOLS

Abstract

Through a survey of tooling, extract indicators (profitability, profitability index, fixed expense, profit margin per production cost center, etc.) as to identify which areas that the entrepreneur should have more attention and possible actions.

Key words: Indicators; Profitability; Profitability; Costs; Expenses.

¹ *Contribuição técnica ao 8º Encontro da Cadeia de Ferramentas, Moldes e Matrizes, 11 e 12 de agosto de 2010, São Paulo, SP.*

² *Graduado em licenciatura e Bacharelado em Ciência da Computação, com especialização em Redes de Computadores e Internet.*

1 INTRODUÇÃO

As ferramentarias são caracterizadas por fabricarem projetos sob encomenda com grande variedade e demanda. Para obter uma gestão de custos mais eficiente, deve-se iniciar pela identificação dos indicadores da empresa e do mercado, para que possa orientar o empresário tanto no controle como na ação contínua de melhorias visando a obtenção de melhores resultados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo apresenta-se os conceitos básicos sobre custos definindo suas principais características conforme citado por Famá.⁽¹⁾ Estes conceitos são fundamentais para a classificação correta dos gastos.

2.1 Conceitos de Custos

Para o início do estudo dos indicadores será necessário a princípio o estudo de alguns conceitos em custos:

Custos: são todos os gastos diretamente ligados ao processo industrial, ou seja, aqueles envolvidos com a produção.

Exemplos: matéria-prima, embalagem, mão-de-obra direta, manutenção de máquinas, equipamentos, insumos indiretos, etc.

Despesas: são todos os gastos que não estão envolvidos com o processo de fabricação, porém necessários para que o produto seja colocado no mercado e para a cobertura operacional da empresa.

Exemplos: impostos, salários administrativos, comissões, frete, pró-labore, etc.

Gastos: é a somatória dos custos e das despesas.

Gastos Fixos: existem independentemente de se vender ou não. Esta é uma análise à curto prazo, não considerando novos investimentos.

Gastos Variáveis: estão ligados às vendas, ou seja, vende-se mais, se gasta mais; vende-se menos, se gasta menos

Exemplos:

- Despesa Variável: Impostos
- Despesa Fixa: Aluguel administração
- Custo Variável: Matéria-prima
- Custo Fixo: Mão-de-obra produção

Margem de contribuição: é a resultante da subtração do total de vendas em função dos custos e despesas variáveis.

Lucro/Prejuízo: Se o resultado da subtração da margem de contribuição dos gastos fixos (custo fixo + despesa fixa) for positivo a empresa gerou lucro, ou então prejuízo.

Lucratividade: é a divisão do valor do lucro, sobre o valor das vendas encontrando o percentual de lucro sobre vendas, conforme Sebrae.⁽²⁾

Investimento: é todo o capital aplicado na empresa, seja o capital social inicial somando os aumentos (aporte) de capital adicional, mais os lucros reinvestidos na empresa, conforme Sebrae.⁽²⁾

Rentabilidade: é o quanto essa empresa remunera seus sócios pelo investimento realizado, sendo o principal indicador da empresa. É a razão do lucro sobre o investimento, conforme Sebrae.⁽²⁾

Índice de cobertura de Despesa Fixa: encontrado através da divisão entre o total de despesas fixas pelo total de vendas. O resultado será um percentual que representa o quanto a empresa gasta de suas vendas para administrar e vender seus produtos, este indicador poderá ser utilizado também como índice de eficiência administrativa.

2.2 Análise dos Indicadores

2.2.1 Indicadores gerais da empresa

Para início do estudo dos Indicadores como rentabilidade e lucratividade podem ser utilizados para comparar empresas do mesmo segmento de negócio, além disso, existem indicadores sugeridos pelo Sebrae⁽²⁾ para estipular índices para empresas economicamente saudáveis conforme apresentado na Tabela 1.

- **Rentabilidade**

O objetivo da rentabilidade é a remuneração do investidor, e caso seja inferior a uma aplicação financeira segura como a poupança, sugere um problema. O Sebrae⁽²⁾ recomenda um índice de rentabilidade entre 2% a 4% ao mês para micro e pequenas empresas.

Matematicamente existem três formas de melhorar a rentabilidade de uma empresa: aumento do lucro sem aumento do investimento, diminuição do capital investido e manutenção do lucro ou ambas alternativas.

Aumentar o lucro, sem aumentar o investimento deve ter ação direta sobre vendas e diminuição dos gastos fixos, preferencialmente uma melhor utilização da capacidade instalada.

Reduzir o investimento refere-se da venda de equipamento subutilizados ou obsoletos que devem se transformar em capital de giro.

Ambas as soluções significam reduzir o investimento e ao mesmo tempo atuar sobre vendas e gasto fixo.

Este é o principal indicador da empresa, que deve ser monitorado constantemente, servindo de alerta para a diretoria da empresa.

- **Lucratividade**

Lucratividade, conforme citado anteriormente, tem sua origem baseada na margem de contribuição subtraindo os gastos fixos (custo fixo + despesa fixa). O Sebrae⁽²⁾ recomenda um índice de lucratividade de 5% a 10% sobre vendas para micro e pequenas empresas. Este indicador é secundário, pois não considera o investimento.

Existem três maneiras de melhorar a lucratividade: aumento da margem de contribuição sem aumento do gasto fixo, redução do gasto fixo com manutenção da margem de contribuição ou ambas.

Para aumentar a margem de contribuição, é necessário uma ação direta sobre vendas, a qual pode não ser uma tarefa muito simples.

Fazer uma redução dos gastos fixos, a princípio exige uma estratégia: ordenar os gastos fixos do maior valor para o menor, pois a redução de 5% do principal componente pode ser mais significativa do que 50% do menor. Para a escolha de onde deve ser feita a redução dos gastos fixos deve-se levar em consideração as atividades da empresa. Muitas vezes no intuito de melhorar o resultado, acaba piorando, gerando atrito entre funcionários, ou dificultando o trabalho; falta de material, manutenções preventivas não realizadas, ocasionando em quebras etc.

- **Índice de cobertura de despesas fixas**

O índice de cobertura de despesa fixa é a relação entre o gasto com despesas fixas dividido pelas vendas. Uma revisão da literatura demonstrou não haver estudos que apontem qual o índice mais apropriado para as ferramentarias. Em contrapartida, muitos consultores, baseados em sua experiência profissional, citam alguma coisa em torno de 15% para indústria em geral e 10% para ferramentarias. Uma vez que este índice é empírico, podemos utilizá-lo apenas como referência para nosso estudo. Este índice pode identificar o nível de eficiência administrativa, o qual deverá ser analisado em conjunto com outros indicadores como lucratividade e, principalmente, rentabilidade.

Para uma empresa com 20% de índice de despesa fixa e rentabilidade superior a 5%, concluímos que não seja um problema ter uma estrutura pesada administrativamente, pois mesmo assim a empresa é rentável. Os mesmos 20% de despesa fixa com rentabilidade abaixo do esperado, deve-se analisar com mais cuidado sua composição, pois cada ponto percentual reduzido em despesa fixa aumenta um ponto percentual no lucro da empresa, que tem impacto imediato na rentabilidade da empresa.

Tabela 1. Principais indicadores e faixas de valores esperados

<i>Índice</i>	<i>Valor esperado</i>
Rentabilidade	2% a 4% sobre investimento
Lucratividade	5% a 10% sobre vendas
Índice de Despesa Fixa	Empírico (10% a 15% sobre vendas)

2.2.2 Estudo dos indicadores da empresa

Para início do estudo conforme a Figura 1, todos os compromissos da empresa foram divididos entre: Custo variável, Despesa Variável, Despesa Fixa e Custo Fixo. Baseado no conceito de custeio variável será subtraída do total de vendas todos os gastos variáveis encontrados com esta operação a margem de contribuição. Ao subtrair da margem de contribuição o gasto fixo, o resultado pode ser lucro/prejuízo dependendo do valor positivo ou negativo.

A partir da razão entre o lucro e o investimento será encontrado a rentabilidade, principal indicador da empresa. Alguns componentes já foram citados anteriormente como, lucratividade, rentabilidade e despesa fixa, restando para análise o gasto variável (custos e despesa variável) e o custo fixo.

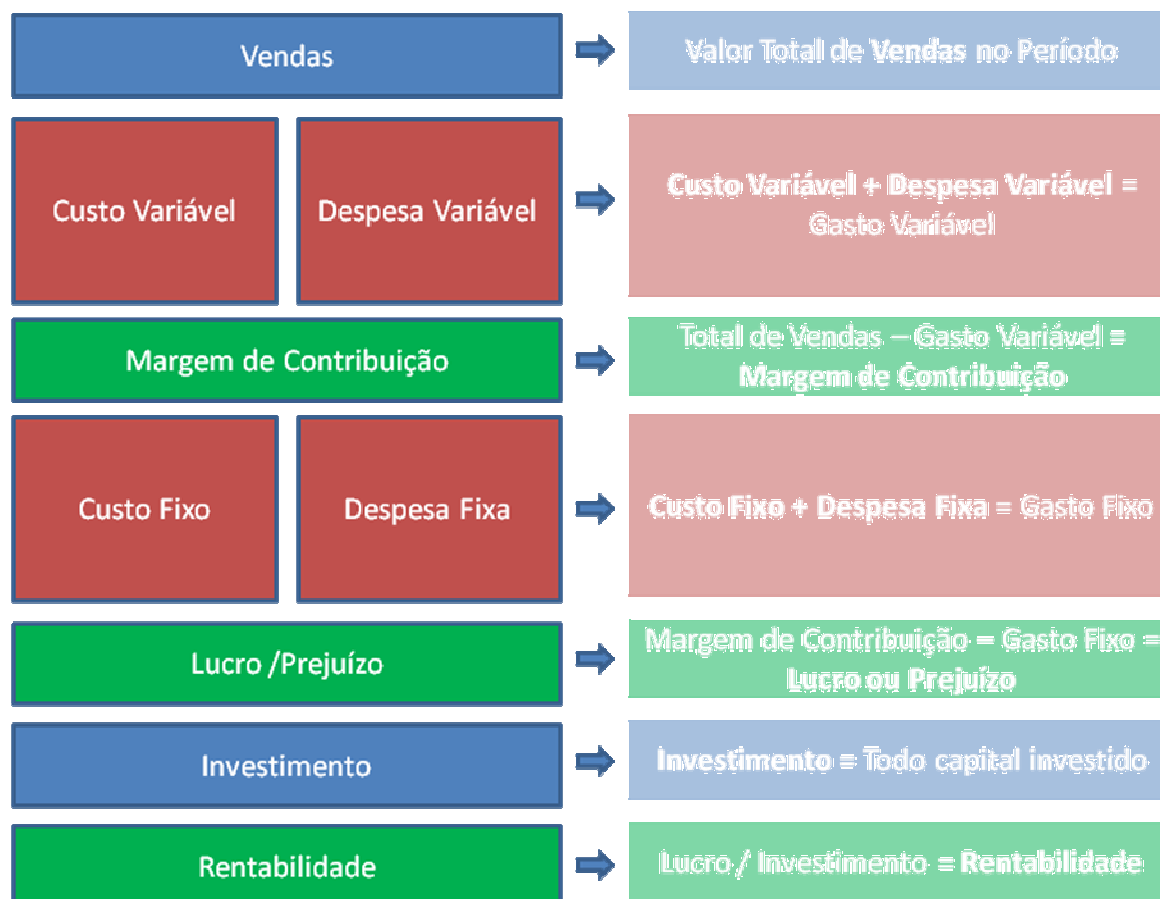


Figura 1. Principais componentes para análise de custos.

O custo variável é composto principalmente por matérias-primas, cuja a eficiente negociação, gestão de compras e estoque devem visar à melhoria no resultado da empresa.

A despesa variável é composta principalmente por impostos e comissões, e deve ser feito um estudo tributário.

No custo fixo existe uma grande quantidade de ações que podem melhorar significativamente o resultado da empresa. O primeiro passo é a explosão do custo fixo em centros de custos produtivos conforme sugerido por Pereira.⁽³⁾ Após adequada separação dos centros de custos e cálculo dos custos hora, deve-se fazer um estudo de mercado, identificando o preço médio praticado para cada centro de custo. Com este levantamento, é interessante analisar qual o lucro ou prejuízo obtido em cada centro de custo, deve se concentrar principalmente àqueles que geram pouco lucro ou prejuízo, conforme exemplo apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Comparativo de lucro por hora entre centro de custos produtivos

Centro de custo	30 - Projeto	31 - Tornos	32 - Fresas	33 - Centro de Usinagem
Custo hora (R\$)	16,79	25,24	28,20	29,02
Despesas variáveis (%)	23,93%	23,93%	23,93%	23,93%
Despesa fixa (%)	7,17%	7,17%	7,17%	7,17%
Preço de venda lucro zero (R\$)	24,37	36,64	40,93	42,12
Preço médio de mercado (R\$)	50,00	30,00	30,00	70,00
Lucro se vendido por preço médio de mercado (R\$)	17,66	(4,57)	(7,53)	19,21

A Tabela 2 demonstra que os centros de custos de 31-Tornos e 32-Fresas, não conseguem competir no mercado, sua estrutura de custos os tornam inviáveis. São exatamente estes centros de custos que geram pouco lucro ou prejuízo é que deve se ter uma análise individual. Para fazer um plano de redução de custos, é sugerida a mesma estratégia adotada anteriormente, ordenando os gastos do maior para o menor valor. Após o plano de redução de custos e identificado que a estrutura de custos é inviável neste mercado, uma opção é a terceirização à empresas que consigam maior eficiência ou que apresentem estruturas de menor custo.

2.2.3 Uso da capacidade disponível

Ao definir um número de horas úteis a serem produzidas mensalmente e devemos acompanhar periodicamente se estão sendo utilizadas adequadamente. Veja na Tabela 3 um exemplo da subutilização de recursos e o custo normalmente não apurado.

Tabela 3. Comparativo de utilização entre centro de custos produtivos

Centro de custo	30 - Projeto	31 - Tornos	32 - Fresas	33 - Centro de Usinagem
Custo total centro de custo (R\$)	11.822,80	4.442,61	4.962,96	20.429,86
Total de horas úteis estimadas (h)	704	176	176	704
Custo hora (R\$)	16,79	25,24	28,20	29,02
Horas trabalhadas último mês (h)	300	172	120	600
Diferença entre horas estimada e real (h)	404	4	56	104
Ganho ou perda (R\$)	6.784,67	100,97	1.579,12	3.018,05

Total do exemplo: R\$ 11.482,81 este é o custo total da subutilização dos recursos produtivos, ou seja, estavam disponíveis e por algum motivo não foram utilizados. Caso esta situação seja recorrente, verificar a possibilidade de redução do investimento em equipamentos ou assumi-la como perda em processo, reduzindo o



total de horas úteis estimadas. No entanto, deve se analisar o porquê destas perdas, pois este pode ser um ponto fundamental para melhorar o resultado da empresa.

3 CONCLUSÃO

Diante da análise dos diversos indicadores o empresário será capaz de encontrar os principais aspectos a serem melhorados e que, no dia a dia, passam despercebidos e proporcionam impacto direto no resultado da empresa.

REFERÊNCIAS

- 1 FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- 2 SEBRAE. O que é lucratividade e rentabilidade? Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/analise_planejamento/lucratividade_rentabilidade> Acesso em: 7 Abril. 2010.
- 3 PEREIRA, V.O. Análise de Custos na Indústria de Fabricação Sob Encomenda. MOLDES 2009 - 7º Encontro da Cadeia de Ferramentas, Moldes e Matrizes, 2009