

**Gestão de Negócios**

*André Urbinati, supervisor da PwC na prática de serviços de consultoria em finanças, bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Franca e MBA em Finanças e Controladoria pela FGV*



*Conrado Carvalho, analista do Centro PwC de Inteligência em Agronegócio e Bacharel em Engenharia Agrônoma pela ESALQ-USP*

# Uma opção alternativa de controle de custos nas usinas

**D**e acordo com projeções do Pecenge (Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas da ESALQ - USP) para a safra 2013/14 de cana-de-açúcar, que teve início em abril do ano passado, a expectativa é que os custos de produção diminuam em relação ao período anterior (2012/13), porém, ainda não o suficiente para gerar uma alta rentabilidade e atratividade para as usinas em relação a outros setores da economia.

Espera-se que o custo da atividade seja 6% menor em relação à safra 2012/13, principalmente devido à queda dos preços de energia elétrica, insumos químicos e corretivos, que implicarão na redução dos custos de operações industriais e agrícolas, como formação, trato de cana soca e CCT. No entanto, mesmo com uma projeção de aumento de 5% de produtividade em toneladas por hectare, é esperada uma queda de 0,5% do teor de Açúcares Totais Recuperáveis (ATR) por tonelada de cana, em decorrência de problemas climáticos. Isto deve implicar em uma redução na margem das usinas.

Tendo em vista a necessidade de redução de gastos para aumentar a rentabilidade da atividade, as usinas estão em busca de um maior controle nos seus custos de produção e, para isso, existem muitas ferramentas disponíveis que podem auxiliar seus gestores.

Uma solução eficiente neste contexto é o Orçamento Matricial, ferramenta financeira direcionada à gestão de custos e que consiste em analisar, de maneira independente, os pacotes e as unidades consumidoras de gastos:

► **Pacote:** é o agrupamento de contas que possuem características em comum. Por exemplo, "Viagens" é um pacote que agrega as contas de passagens aéreas, hospedagem, transporte terrestre, refeições, pedágio, etc. O gestor do pacote deve estudar e definir as variáveis de custos e também realizar todo o acompanhamento do orçamento para o período proposto.

► **Unidade:** é um agrupamento dos gastos dentro de uma mesma área ou uni-

dade de negócio. Por exemplo, "Administração", "Vendas", "Produção" e "Logística" são diferentes áreas de negócios que possuem sua própria relação de custos.

Na prática, o objetivo desta ferramenta é separar os gastos em duas variáveis: 1) preço e quantidade; e 2) pacote e unidade. Desta forma, o controle do gasto torna-se matricial.

A implementação desta ferramenta nas usinas demanda, além de ajustes no processo, uma mudança na cultura de gastos da empresa, uma vez que, para a montagem dos pacotes e das unidades, diferentes pessoas, em diferentes áreas e níveis hierárquicos, são envolvidas.

Portanto, diferentemente dos modelos orçamentários tradicionais, o Orçamento Matricial traz uma evolução da ferramenta orçamentária e possibilita a busca contínua pela melhor prática dentro da organização, direcionando os gestores a uma cultura de processos mais eficientes, voltados sempre para a redução e o controle dos gastos.

