

PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS E MELHORIA DE RESULTADOS

“Uma proposta simplificada para uma análise preliminar”

Prof. Ricardo Ferro Tavares



SUMÁRIO

1. ANÁLISE DE ASPECTOS DE ENGENHARIA DO PRODUTO
2. ANÁLISE DE ASPECTOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
3. ANÁLISE DE ASPECTOS DE PRODUÇÃO
4. ANÁLISE DE ASPECTOS DE VENDAS
5. ANÁLISE DE ASPECTOS FINANCEIROS
6. ANÁLISE DE ASPECTOS DE CONTROLADORIA
7. ANÁLISE DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
8. ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGÂNICA
9. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE SISTEMAS
10. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE SUPORTE
11. ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE SEGUROS
12. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE COMPRAS
13. ANÁLISE DE CUSTOS CONTRATADOS
14. ANÁLISE DE ASPECTOS DE DIREÇÃO
15. ANÁLISE DE ASPECTOS TÉCNICOS
16. ANÁLISE DE ASPECTOS DE METODOLOGIA
17. ANÁLISE DE ASPECTOS DE PESSOAL
18. ANÁLISE DE CUSTOS E ORÇAMENTO
19. ANÁLISE DE ASPECTOS DE CONSULTORIA
20. ANÁLISE DE ASPECTOS SOCIAIS

PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS E MELHORIA DE RESULTADOS

PONTOS DE ANÁLISE	NÍVEL	CUSTO	PRAZO
1 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE ENGENHARIA DE PRODUTO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de desenvolvimento de novos produtos. Evitar o lançamento de produtos com novas funções não percebíveis. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de simplificação dos produtos existentes. Identificar oportunidades de redução de custos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de racionalização das embalagens dos produtos em fabricação ou futuros lançamentos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de racionalização de embalagens de transporte e conceitos de palatização. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de obsolescência técnica dos principais produtos fabricados ou vendidos pela empresa. 			
2 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de simplificação dos fluxos de produção ou operação da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de racionalização das linhas de produção ou prestação de serviços, inclusive de garantia e pós venda. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de eficiência de planejamento e controle de produção e serviços correlatos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de segurança de equipamentos e ferramentas utilizados na produção. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de segurança do material utilizado pelo pessoal de produção ou processos de manutenção. 			
3 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE PRODUÇÃO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o processo de controle de produção exercido pela Gerência da Área e Órgãos Componentes. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de quebras e perdas de produção e os níveis de estoque de materiais e produtos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de cumprimento de datas de entregas de produtos acabados ou prestação de serviços aos clientes. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as principais fontes de fornecimento de materiais, peças e embalagens de produtos, inclusive importados. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de eficiência de contagens físicas de estoques. 			

4 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE VENDAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as vendas por produto, região, vendedor e principais clientes no mercado. Identificar clientes de porte não atendidos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as principais necessidades de mercado, segmentos ou clientes específicos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a tendência de vendas por mercado, produtos ou clientes específicos de grande porte. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de eficiência dos principais canais de distribuição dos produtos e serviços da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de eficiência de atendimento de vendedores e supervisores. 			
5 – ANÁLISE DE ASPECTOS FINANCEIROS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de sincronismo de caixa das operações realizadas pela empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o prazo médio <u>ponderado</u> obtido dos principais fornecedores de materiais e serviços. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o prazo médio <u>ponderado</u> de manutenção de estoques dos principais materiais e produtos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o prazo médio <u>ponderado concedido</u> aos principais clientes bem como, o atraso médio <u>ponderado tolerado</u>. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o montante de capital de giro exigido para atendimento das operações normais da empresa em seu ciclo financeiro. 			
6 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE CONTROLADORIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos fixos do período contábil e sua identificação por gerência responsável. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos diretos de todos os produtos ou objeto de custeio, ou seja, aqueles considerados como variáveis. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos indiretos identificáveis – <i>ou rateados</i> – a cada fase de produção, produtos ou serviços específicos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o custo contábil e o lucro bruto das principais linhas de produtos e serviços, região de vendas e clientes específicos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o custo variável e a margem de contribuição dos produtos e serviços, região de vendas e clientes específicos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o resultado obtido expurgado a perda com inflação ou custo financeiro das operações. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o Ponto de Equilíbrio e Retorno dos Investimentos. Analisar o Resultado “EVA” do Período e Centros de Resultado. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o impacto da inflação e juros nos resultados mensais e vendas ou prestação de serviço aos principais clientes 			

7 – ANÁLISE DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos de prestação de serviços operacionais e administrativos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos de aluguel de bens imóveis utilizados pelas diversas áreas da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o consumo de materiais e serviços de natureza administrativa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o consumo de materiais de higiene, limpeza, manutenção e outros. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o consumo de utilidades (água, luz, telefone, gás) total e área específica. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o gasto com assinaturas de jornais, revistas, celular e demais veículos de informação. 			
8 – ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGÂNICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o quadro de pessoal por módulo estrutural, principais funções e responsabilidades e respectivos custos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos e vantagens dos principais serviços contratados de natureza operacional. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os principais serviços contratados de natureza social e assistencial à empresa e seus funcionários. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os níveis salariais e benefícios frente ao mercado de trabalho local. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de rotação, acidentes e grau de satisfação do pessoal. 			
9 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE SISTEMAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível atual e grau de necessidades de sistemas organizacionais. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de custos atual em termos de <i>hardware</i> e <i>software</i>. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de custo de serviços profissionais próprios e contratados. Analisar os contratos em vigor e seu vencimento. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o número e grau de utilização de informações, inclusive no tocante a sua liberação ou autorização. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o consumo de materiais na operação de sistemas de informação em termos de operação e controle. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de segurança e formas adequadas de <i>backup</i>. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os resultados de eventuais auditorias ou serviços de “simulação de catástrofe operacional”; quando previstos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Outras análises ou aspectos de segurança operacional em termos de <i>hardware</i> e <i>software</i>. 			

10 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE SUPORTE:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o quadro de equipamentos em perfeito estado de uso disponível na empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de necessidade efetiva em termos de equipamentos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o quadro de pessoal interno designados para suporte operacional às áreas da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as empresas externas contratadas para serviços de suporte. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos e riscos de contratação de forma interna ou externa para realização dos serviços de suporte. 			
11 – ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE SEGUROS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a política de contratação de seguros e seu grau de razoabilidade no tocante aos valores de cobertura e riscos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a qualidade da corretora de seguros da empresa em termos do seu nível de competência para melhor orientação. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível das empresas seguradoras contratadas, consideradas as principais coberturas. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e minimizar os pontos necessários representativos de risco existentes na empresa e suas operações. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a natureza e nível de cobertura de seguros contratados inclusive em termos de responsabilidade civil. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a causa de eventuais sinistros já ocorridos, objeto de cobertura de seguros, quando considerados significativos. 			
12 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE COMPRAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os principais fornecedores de bens e serviços adquiridos ou utilizados pela empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível e garantia de continuidade de fornecimento apresentada pelos mesmos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o quadro de eventuais fornecedores capazes de substituir as empresas atuais em caso de necessidade. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos firmados e eventuais responsabilidades em termos de descontinuidade de parte da própria empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os custos e mais condições contratuais e sua razoabilidade em termos de mercado. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos a vencer nos próximos meses e razões para renovação. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de aprimoramento técnico demonstrado de forma comprovada pelos principais fornecedores da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o grau de participação de nossa empresa e nível de interesse dos principais fornecedores de bens e serviços. 			

13 – ANÁLISE DE CUSTOS CONTRATADOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os serviços utilizados pela empresa no transporte de materiais e produtos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos de mídia e propaganda em rádio, televisão, revistas, campanhas publicitárias e outros. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos de leasing para utilização de caminhões, empilhadeiras, equipamentos e veículos de pequeno porte. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os contratos de aluguel de bens imóveis utilizados nas operações da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os demais pontos representativos de custos mensais operacionais contratados pela empresa. 			
14 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE DIREÇÃO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderança em termos de orientação e apoio, quanto ao programa de redução de custos e melhoria de resultados. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Faltam de unidade de comando em termos de planejamento, organização, orientação, coordenação e controle. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organização formal de equipes e nível de autoridade e responsabilidade. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de consenso entre os principais membros da direção do programa de redução de custos e melhoria de resultados. 			
15 – ANÁLISE DE ASPECTOS TÉCNICOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na identificação dos níveis de tecnologia disponíveis <i>versus</i> necessária utilizados pela empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Maior ênfase na tecnologia e não na orientação dos processos como foco da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos problemas em face de terceirização de operações de produtos ou serviços oferecidos pela empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Enfraquecimento do programa dado a sua lenta implantação ou apresentação de resultados. 			
16 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE METODOLOGIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de proceder a mudanças definidas em prazo muito curto ou excessivo de tempo. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de erros dado em nível de pressão gerencial de forma exagerada. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas decorrentes da forma inadequada de comunicação do programa ou metodologia a ser implantada. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidade no desenvolvimento do programa. Evitar a mentalidade do tipo <i>Start x Stop</i>. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma estrutura de informação mais adequado para fins de <i>feed back</i> gerencial. 			

17 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE PESSOAL:			
<ul style="list-style-type: none"> • Corte de pessoal sem um critério mais racional ou adequado em termos de custos versus riscos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de um quadro de gerentes antigos, com baixo grau de flexibilidade, intransigência ou espírito dominador. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aceitação de ideias ou de aprendizado muito lenta apesar dos benefícios e vantagens oferecidas. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de demissão de pessoal chave por não concordância com novas decisões superiores. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimento da real necessidade de redução de custos ou melhoria de resultados. 			
18 – ANÁLISE DE CUSTOS E ORÇAMENTO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informações gerenciais de custo por produtos e serviços da empresa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de definição do valor global de redução de custo necessária. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de melhor entendimento dos conceitos de custo versus benefício a serem obtidos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de custos elevados de implantação do programa ou providências necessárias. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de ganhos não condizentes às reais necessidades estimadas pela empresa para fins orçamentários. 			
19 – ANÁLISE DE ASPECTOS DE CONSULTORIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de maior grau de experiência em trabalhos específicos pelos Consultores objeto de contratação. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de teoria em detrimento de atitudes práticas e mais objetivas. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de relatórios de recomendações genéricos sem muita validade prática. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de habilidade de treinamento e motivação de equipes, inclusive pelas equipes de consultoria externa. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de nível elevado de custo quando confrontado com os benefícios reais ou necessários a serem obtidos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sintonia entre o nível da empresa de consultoria contratada versus pessoal designado para trabalho de campo. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência real dos consultores designados em termos de execução do programa e suas exigências. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de maior grau de dedicação para melhores proposições ou relatórios sobre o avanço dos trabalhos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Outros problemas identificados pelos colaboradores ou principais executivos. 			

20 – ANÁLISE DE ASPECTOS SOCIAIS:			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de maior grau de entusiasmo entre os principais gerentes participantes do programa. 			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de um ambiente propício à implantação do programa proposto para redução de custos e melhoria de resultados. 			
<ul style="list-style-type: none"> Não consideração dos vícios, tradições e ou hábitos dos fundadores, familiares, quadro de gerentes ou funcionários. 			
<ul style="list-style-type: none"> Alto grau de ansiedade e resistência em relação ao programa que exigirá uma nova postura gerencial. 			
<ul style="list-style-type: none"> Insegurança na manutenção do emprego <i>versus</i> grau de produtividade a ser atingido. 			
<ul style="list-style-type: none"> Outros problemas inerentes à cultura da empresa, seu tempo de fundação, categoria de produtos e serviços e outros. 			