



A Arte de Cortar Custos

LUIS VALINI NETO

A Arte de Cortar Custos

Em momentos de crise econômica, a grande maioria das empresas buscam de imediato uma forma de reduzir seus custos e, muitas vezes, esta solução pode gerar um resultado rápido no curto prazo, mas que acaba por comprometê-la a médio prazo. No entanto, a maioria das organizações continua a fazer corte de custos de forma indistinta.

As reduções de custos, muitas vezes acabam não gerando o resultado esperado. O que nós acreditamos e o que nossa experiência sugere é que elas podem ser feitas de uma maneira melhor.

No calor de uma crise financeira as empresas se concentram na sua viabilidade financeira, mas para isso, tendem a cortar seus custos uniformemente em todos os setores sem considerar as necessidades de cada um. Muitos executivos consideram esta estratégia, a mais justa.

Um segundo problema, com consequências a longo prazo, é que quando falamos em corte de custos logo falamos em demissões de equipe. Demitir um funcionário apenas levando em conta a questão financeira, além de gerar todo o custo trabalhista, que pode ser alto, poderá trazer problemas estratégicos, pois, em momentos de crise, também existem oportunidades e temos que estar preparados para aproveitá-las.

Vamos analisar esta estória que deu errado e que pode ocorrer em qualquer empresa:

A empresa XPTB S.A. necessitava urgentemente economizar e reduzir seus custos com objetivo de gerar caixa o mais rápido possível. Inicialmente definiu o quanto de economia precisava gerar, e, em seguida, definiu que cada departamento deveria reduzir seus custos entre 20% a 25%, dizendo ainda que os gestores deveriam focar na redução do quadro de pessoal. Como era uma empresa muito grande, simplesmente a ordem veio “*top down*”, sem possibilidade de questionamentos. Sem titubear, todos seguiram as ordens.

Porém, a empresa tinha uma realidade de negócio que não foi enxergada no momento da definição dos cortes, como:

- A empresa necessitava investir mais em determinadas áreas tecnológicas que estavam mudando rapidamente e os concorrentes estavam à frente;
- Apesar de achar que estava com custos altos nas suas áreas operacional e de logística, o seu padrão de desempenho estava muito abaixo aos concorrentes;

- Trabalhos sendo realizados por áreas como TI, Finanças e Recursos Humanos em duplicidade ou semelhantes, sem necessidade;
- Gestores incompetentes permaneceram na empresa no momento da reestruturação, pois, eram mestres em simular bom desempenho e por que também possuíam influências políticas na organização;
- Setores comerciais com desempenho aquém das possibilidades.

Como resultado, quatro meses após os cortes, a empresa enxergou que reduções de custos mais profundas poderiam terem sido feitos e com pouco risco estratégico.

As áreas tecnológicas e de operações começaram a fazer lobby para trazer de volta os funcionários que haviam sido demitidos e novos para que pudessem entregar os projetos estratégicos pendentes alegando que a demanda de trabalho estava muito alta e... “A área voltou a inchar”. Muitos trabalhos importantes das áreas administrativas deixaram de serem feitos e outros, sem necessidade, continuaram sendo executados. A justificativa era “está faltando funcionário”.

Na verdade, onde realmente existiam oportunidades reais de redução e melhoria de eficiência nada foi feito e a empresa acabou perdendo parte do seu mercado, pois, seu principal concorrente saiu na frente e lançou uma nova tecnologia que ambos estavam pesquisando e desenvolvendo.

Conclusão... “Até na hora de reduzir custos temos que ser estratégicos!”

Apesar do censo de urgência quando se fala em cortar custos é necessário pensar nestas alternativas:

- Custo é algo que sempre é necessário cortar! Não precisamos chegar a um momento de crise;
- A busca pela eficiência e produtividade tem que ser rotina em qualquer empresa;
- Sugerimos que qualquer iniciativa de redução de custos passe primeiro por uma análise estratégica prévia antes de se tomar qualquer decisão. Às vezes, não só necessitamos cortar custos e sim repensar a empresa para tirar proveito das tendências de mercado atuais e futuras. As soluções podem passar em abandonar mercados, tirar produtos de linha, acelerar o desenvolvimento de novos, trocar de ramo de atividade etc.
- Mitigar ameaças estratégicas como, por exemplo, concorrentes se consolidando no mercado;
- Compreender profundamente a situação financeira e econômica da empresa entendendo a gama de resultados potenciais que pode ter, em um número de diferentes cenários econômicos;

- Ainda no âmbito da estratégia, entender quais as atividades e ações que podem conduzir a resultados de valor;
- Automatizar processos industriais;
- Treinar equipes mal preparadas;
- Repensar formatos de compras e negociações;
- Produção X Terceirização;
- Otimizar de mix de produção;
- Aproveitamento melhor dos canais de distribuição;
- Trocar funcionários, gerentes, diretores que não estejam preparados para os rumos que a empresa quer tomar. (Não basta olhar a questão apenas financeira);
- Fortificar a cultura corporação;
- Buscar engajamento da equipe;
- Entender seu processo operacional, e se for necessário, redesenhá-lo, buscando eliminar ineficiências.

As mudanças resultantes de abordagens radicais podem ser dramáticas para a empresa.

Em relação ao tipo de abordagem de corte de custos, a empresa pode optar pelo modelo mais radical para um processo de reestruturação e também fazê-lo de forma mais tática com uma visão ampla, analisando melhor os riscos potenciais futuros em relação a possíveis cortes de custos realizados de forma errada e sem analisar oportunidades estratégicas.

Um ponto importante a se destacar é que nas atividades de apoio, tais como TI, RH, compras e finanças podemos identificar maneiras de cortar custos, trabalhando de forma mais econômica e oferecendo um modelo novo e eficiente de apoio a organização. O importante é selecionar a tática de corte correta que apoie a estratégia da empresa.

Finalmente, as organizações não devem ignorar os benefícios substanciais que podem vir a ter simplesmente identificando as principais atividades e processos e torná-los mais eficazes.

Para cortar custos de forma inteligente não é necessário executá-lo de forma radical e com foco apenas em economias financeiras. Podemos atingir resultados, até melhores, mudando o foco da organização para uma visão de processos, analisando as necessidades estratégicas e táticas atuais e futuras da empresa, e direcionando os esforços para um fim maior.

As crises não chegam de uma hora para outra. O mercado sempre dá sinais!

Se você tem interesse por este tema ou quer saber como podemos ajudá-lo em seu processo de reestruturação, fale conosco!

Valini & Associados
Luis Valini – Diretor
www.valini.com.br
luis@valini.com.br

4



Valini & Associados
Consulting & Training