

Como implementar um projeto de redução de custos na sua empresa.



Índice

Introdução	03
Implementação de um projeto de redução de custos	08
Implementação de um sistema estrutural de Total Cost Management	10
Conclusão	15
Sobre a Ecost	16

Introdução

As empresas podem decidir, logo na sua constituição, desenvolver uma organização que mentalmente funcione para os custos mais baixos. Os seus organigramas devem ser desenhados de um modo proativo e funcional, compostos por pessoas treinadas numa filosofia de fazer sempre melhor ao menor custo, à primeira e sempre.

Se assim for, dizemos que uma organização se constituiu numa filosofia “World Class” e segundo os princípios do sistema de “Total Cost Management”, de que vamos falar mais à frente.

Para uma melhor compreensão do tema redução de custos numa empresa, devemos ter em conta a espiral lógica do ciclo de vida das atividades económicas e o porquê da necessidade constante de limpeza de custos excessivos ou desnecessários.

Os ciclos de vida de uma empresa

As empresas nascem, crescem, maturam e declinam. As ações de uma boa gestão prolongam ou retraem o tempo deste ciclo de vida durante o qual o negócio utiliza fatores de produção, comercialização e políticos. Quanto menor for o custo deste ciclo, mais eficiente será a empresa no mercado, combatendo a concorrência e obtendo uma melhor rentabilidade.

Os fatores de produção - materiais, trabalho e capital - não são infinitos e têm sempre um custo que devemos monitorizar e reduzir ao mínimo necessário. Os fatores de comercialização - produto, preço, promoção e comercialização (“placing”) - estão dependentes da capacidade que os fatores de produção têm para produzir o produto certo ao preço mais concorrencial, de modo a garantir uma rentabilidade tal que satisfaça o capital aplicado na empresa. Mais uma vez se nota a necessidade de “shrinkage” nos custos, quer sejam estruturais ou não.

A utilização lógica e mínima dos recursos para transformação com vista ao objetivo de se tornar melhor no mercado concorrencial, garante a defesa da maximização das rentabilidades esperadas e o financiamento à continuidade.

Quando o sistema de “Total Cost Management” estiver implantado, então deve-se passar da filosofia à prática no que diz respeito ao princípio do mínimo custo dos fatores de produção, comercialização e políticos. É preciso satisfazer a exigência dos clientes, pois são eles que, no fim da linha, determinam os custos mínimos necessários para a sua fidelidade à empresa.

O preço de venda ou preço de custo do cliente

Os custos mínimos a suportar devem garantir que o produto que criamos é interessante para os clientes. Para tal temos de nos mentalizar que:

- O nosso preço de venda é um custo para o cliente;
- Temos de fornecer qualidade percetível e apresentar um preço que deverá ser constantemente medido na sua aceitação, pelo que análises de redução de custos periódicas poderão ajudar a manter preços sem sacrificar rentabilidades.



Custos de promoção e distribuição

Os custos de promoção e distribuição têm de criar valor acrescentado para que não se transformem em despesas sem retorno. Mesmo depois de serem sujeitos ao trabalho de redução de custos devem providenciar uma boa comunicação sobre os produtos ou serviços e a sua distribuição, indo ao encontro das necessidades dos clientes. É a satisfação destes clientes relativamente aos níveis de serviço antes e após a venda que irá medir a performance dos custos investidos nestas áreas.



Redução contínua de custos

Isto quer dizer que todas as decisões devem ponderar e questionar os custos aplicados na operação da empresa, reduzindo-os constantemente de modo a evitar desperdícios. Além de ser um elemento de sucesso do “Total Cost Management”, a redução de custos é uma decisão de gestão que produz efeitos rentáveis na empresa, garantindo uma constante análise “just in time” aos sistemas de controlo interno e criando uma filosofia de utilização de recursos constantemente questionável.



Querer fazer sempre melhor

- As empresas devem acreditar que é possível um aligeirar constante dos custos e toda a sua estrutura deve ter em conta os mesmos objetivos, identificando formas de reduzir custos;
- As chefias têm por missão questionar o nível dos gastos gerais da empresa, o que implica a existência normal de processos em curso de projetos de redução de custos.

Apostar na inovação

Para se manter saudável, uma empresa deve apostar sempre na inovação, fugindo o mais possível à estagnação e saturação de processos e mentalidades. Pensar e questionar todas as ideias preconcebidas vai ajudar a encontrar formas de reduzir custos sem pôr em causa a qualidade do serviço ou dos seus produtos.

Implementação de um projeto de redução de custos

Tendo definido os princípios básicos do “Total Cost Management” e a lógica da constante busca pela redução de custos eficiente, vamos analisar os passos fundamentais para implementar um projeto global de redução de custos que possa suportar a classificação da empresa como “World Class” (de excelência).

Como vimos antes, esta expressão pretende definir o nível de excelência exigido a qualquer atividade que opere num mercado. Trata-se de uma filosofia de gestão vocacionada para a obtenção de produtos e serviços de qualidade, com custos mínimos. Baixos custos implicam constantes análises de redução.

Sistema básico de informação de gestão

Os sistemas básicos de informação de gestão passaram a incluir dados simples e concisos, relacionados com o core da empresa, como a obtenção de reduções nos custos operacionais e a melhoria de produtividade.



Sistemas de informação na redução de custos

Os sistemas a implementar deverão ser credíveis, atuais, oportunos e verdadeiros:

- O custo dos produtos deve refletir os recursos reais utilizados;
- O processo operativo deve ser possível de valorizar;
- Devem permitir identificar zonas de redução de custos;
- Devem permitir programar e desenvolver medidas de “alta performance”;
- Devem permitir estabelecer responsabilidades por centros de resultados;
- Devem identificar rentabilidades por linhas de produtos.

Há assim que utilizar os recursos mínimos, mas suficientes, para a obtenção do produto que terá de competir em qualidade e preço.

Implementação de um sistema estrutural de Total Cost Management

O processo de gestão inovador que segue os princípios dos movimentos “World Class” pode ser implementado de uma forma global - o “Total Cost Management” - onde vão sobressair alguns passos de redução de custos, ou de uma forma parcial, onde obrigatoriamente irão sobressair as análises de redução de custos.

Estes processos terão sempre ligações entre as atividades de “Cost Reduction” e as atividades de “Profit Improvement”, isto é, de defesa das margens, da rentabilidade global e da produtividade.

O “Total Cost Management” surge assim como um processo integrado de análises e princípios, feito passo a passo:

- **PVA - Process Value Analysis;**
- **ABC - Activity Based Cost;**
- **Centros de resultados em vez de centros de custo;**
- **Medidas de performance;**
- **Gestão dos investimentos.**

PVA - Process Value Analysis

Na área de análise de processos integrados (PVA - Process Value Analysis) temos, em primeiro lugar, que relacionar acontecimentos e fatos circunstanciais ou condições que determinem a necessidade de custos e recursos. Há que avaliar a possibilidade de eliminação ou minimização de custos. Poder-se-á otimizar, mas sempre de acordo com o valor acrescentado que gerem.

Tem por função atingir uma melhor compreensão da relação entre os custos dos processos e de sublinhar devidamente as atividades relacionadas com o consumo de recursos, de modo a facilitar a gestão desses próprios recursos e dos custos relacionados com a sua operacionalidade.



Portanto, na sua implementação, a redução de custos irá estar sempre presente, permitindo obter melhorias ao nível de quaisquer custos operacionais.

Ao nível dos atributos, a redução de custos permite a obtenção de valores acrescentados, enquanto, ao nível das atividades operativas, atua nas despesas gerais de fabrico e dos "pools" de custos que são objeto de sistemas de alocação



ABC - Activity Based Cost

É o ponto onde se faz mais sentir as análises de reduções de custos e terá, forçosamente, de terminar com a atribuição real dos esforços que a empresa faz para produzir os produtos que suportam o negócio. Os custos gerais e a mão-de-obra deverão ser imputados de acordo com a sua diversidade e complexidade. Ou seja, é necessário que o custo dos produtos represente o consumo real de recursos para a sua produção.

Como se pode deduzir, existem várias áreas de intervenção de um processo de redução de custos. Esta faz parte integrante de uma organização “World Class”. A eficiência de um sistema implementado nessa base tem forçosamente de possuir etapas de processos de redução de custos, pois o seu resultado visa linear a utilização de recursos e custos de modo a que a filosofia de defesa de margens, rentabilidades e produtividades seja a base da empresa e da sua estrutura.

Centros de resultado vs centros de custo

Em relação aos centros de resultados, a sua filosofia passa por partir do princípio de que todo o negócio pode ser gerido com proveitos e custos de modo a ser propriamente medido e comparado com a concorrência no mercado. A alocação de custos aos negócios não varia de acordo com alocações proporcionais a “unidades de obra”, mas sim com a diversidade e complexidade dos negócios e seus respetivos produtos. Os responsáveis pelos resultados dos negócios serão sempre os primeiros a questionar pools de custos e respetivas alocações e assim garantirem que os custos dos seus negócios estão sempre próximos dos recursos reais para a sua operacionalidade.



Se quisermos estabelecer prioridades em como imputar custos aos negócios e seus produtos, podemos dizer que:

- 75% devem ser alocados por imputação direta, já que as análises de redução de custos têm impacto direto na rentabilidade do negócio;
- 20% devem ser alocados através de condutores de custo.
- 5% podem ser alocados por critérios de alocação.

A intenção é que o último passo tenha um impacto pouco material e influente no custo total.

Medidas de performance

As medidas de performance orientam-se por critérios de curto prazo que são influenciados por alterações de todos os níveis e pelas novas maneiras de trabalhar. Tem vindo a crescer a importância do capital intensivo em eletrónica e a decrescer a importância da mão de obra, logo há que passar a medir com mais ênfase a gestão de recursos colocada à disposição da empresa para operar. Fundamentalmente, há que medir:

- Cumprimento de objetivos: atividade planeada vs atividade real;
- Eficiência: recursos planeados vs recursos usados;
- Produtividade: produto final obtido vs recursos utilizados;
- Utilização: grau de uso (stocks, rotação, etc.).

Gestão de investimentos

A gestão dos investimentos é outra realidade crítica e estratégica do “Total Cost Management” e visa sobretudo reconhecer oportunidades com rentabilidade aceitável, defendendo continuamente a saúde económica e financeira da empresa. É importante o controlo permanente sobre o ROI (Return On Investment).

As análises de investimento devem identificar sobretudo as várias hipóteses de obtenção de economias através da redução de custos e recursos aplicáveis, focando as atividades com maior valor acrescentado e eliminando/reduzindo todas aquelas que não produzem qualquer benefício comensurável.

Conclusão

Resumindo, podemos implementar um simples projeto de redução de custos, criando uma cultura na empresa de questionar e atuar sobre as despesas (o que se resume à conta 62 do Plano Oficial de Contabilidade), ou implementar um projeto de “Total Cost Management”, que abrange toda a empresa e permite criar processos de "Cost Reduction" e "Cost Reduction/Profit Improvement" mais completos, eficientes e com melhores resultados.

Se quiser saber quanto poderia poupar com um projeto de redução de custos na sua empresa, ou com a implementação de uma filosofia de “Total Cost Management”, peça-nos uma análise gratuita.

Pedir análise gratuita

Sobre a Ecost



Analizamos a estrutura de cada empresa e implementamos uma estratégia "Total Cost Management" que perdure no tempo, acompanhando a sua implementação.



Fazemos a gestão contratual dos fornecedores, controlamos e monitorizamos os prazos, avaliamos as condições contratuais e procedemos à sua negociação.



Apoiamos novos projetos empresariais, definindo ou avaliando a estrutura de custos do seu plano de negócios.

Email: geral@ecost.pt

Tel: 912207111