



Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

Muitos esforços para diminuir custos não conseguem atingir seus objetivos. Os líderes adotam quatro elementos-chave para reduzi-los e mantê-los baixos.

Por Peter Guarraia, Hernan Saenz e Emilia Fallas

Coordenadores locais: Alfredo Pinto e Gabriel Guedes

Peter Guarraia é sócio da Bain & Company em Chicago. Hernan Saenz é sócio da Bain no escritório de Dallas. Emilia Fallas é diretora da prática de *Performance Improvement*. Alfredo Pinto é sócio da Bain em São Paulo e Gabriel Guedes é consultor, também em São Paulo.

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

Custo baixo é uma grande vantagem em quase todos os setores. Os líderes em custos baixos podem investir mais do que seus concorrentes em Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing, por exemplo, e ainda manterem boas margens de lucro, pois têm recursos para investir mais rápido e mais facilmente quando surgem novas oportunidades. Eles também podem aumentar o seu *market share* porque alcançam mais flexibilidade nos preços.

Dentre as várias maneiras pelas quais as empresas podem se diferenciar—tais como estratégia, marcas, posição de mercado e liderança em tecnologia—mais de 40% dos líderes setoriais consideram o custo como sua maior vantagem competitiva. Não causa surpresa que a maioria das empresas tente diminuir seus custos constantemente, embora poucas consigam baixá-los e manter os ganhos.

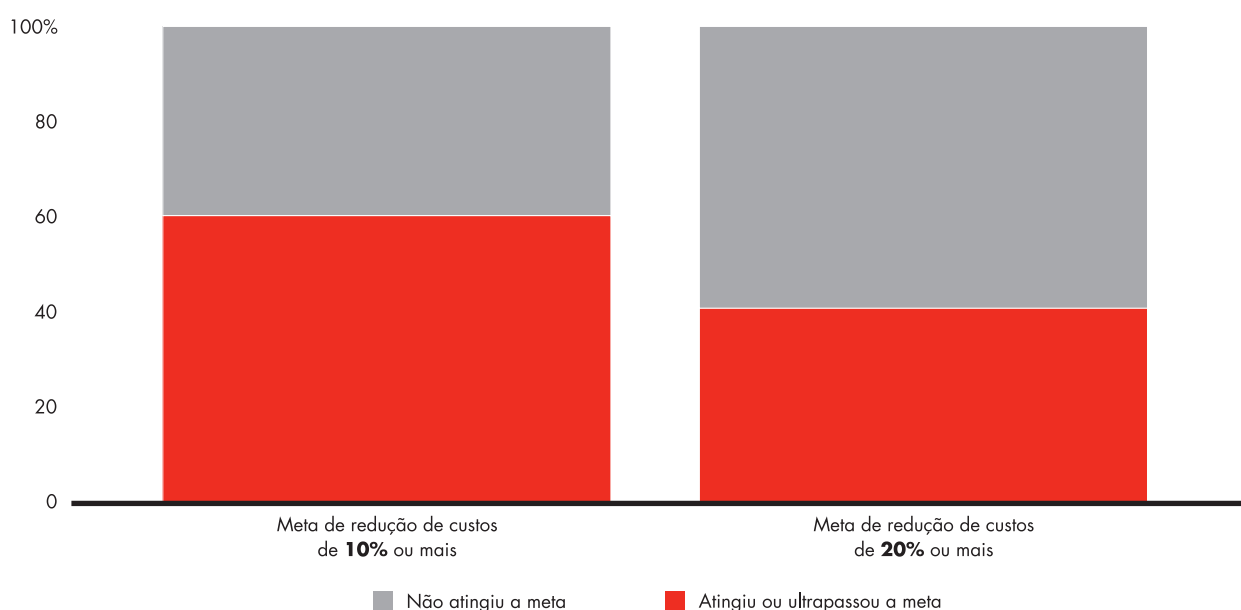
Uma recente pesquisa independente da Bain, com cerca de 300 executivos, revelam a magnitude do problema. Em 2008 e 2009, muitas corporações reagiram à crise financeira com várias iniciativas para redução de custos. Entretanto, analisando esses esforços, os executivos não

ficaram satisfeitos com os resultados: 40% dos consultados na pesquisa afirmaram que não foram bem-sucedidos em seus objetivos. E, dentre os que buscavam uma redução de custos de 20% ou mais, quase 60% afirmaram que não alcançaram tal resultado (veja Figura 1).

Ainda assim, algumas empresas conseguiram não apenas diminuir seus custos de forma significativa, mas também manter essas reduções. Analisamos o desempenho de 68 grandes companhias que anunciaram importantes iniciativas de redução de custos no primeiro trimestre de 2009. Entre 12 e 24 meses após o anúncio, mais de 20% delas conseguiram manter ou aumentar o seu EBIT (lucros antes de juros e impostos), apesar de uma queda de 10% ou mais no faturamento. Uma conquista extraordinária.

O que as empresas bem-sucedidas sabem que as outras, não? Para descobrir isso, analisamos nossas informações detalhadamente e realizamos uma série de entrevistas com executivos. Concluímos que as que reduziram custos e conseguiram mantê-los usam uma abordagem bem

Figura 1: Resultados atingidos em programas de redução de custos iniciados em 2008/2009



Nota: Inclui apenas programas de custos iniciados em 2008 ou 2009 com uma meta de redução de custos mínima de 10%
Fonte: Pesquisa Bain/EIU SCT, setembro de 2011

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

diferente das demais. Denominamos essa abordagem de “transformação de custos sustentável”. Geralmente, as corporações que conseguem realizá-la percorrem um caminho comum com quatro elementos-chave:

1. Definem objetivos com base em dados de mercado externos, e não em referências internas;
2. Adequam seus esforços de redução de custos à sua estratégia;
3. Utilizam métricas corretas;
4. Focam na organização como um todo, considerando suas interfaces, e não apenas nas partes individuais que a compõem.

As companhias bem-sucedidas também sabem fazer com que suas iniciativas de redução de custos sejam seguidas. Elas se esforçam bastante para espalhar a mensagem por toda a organização. Em pouco tempo, desenvolvem uma nova consciência—e uma nova cultura—na qual manter os custos baixos é objetivo principal. Essa é a chave para diminuir custos de maneira sustentável, ano após ano.

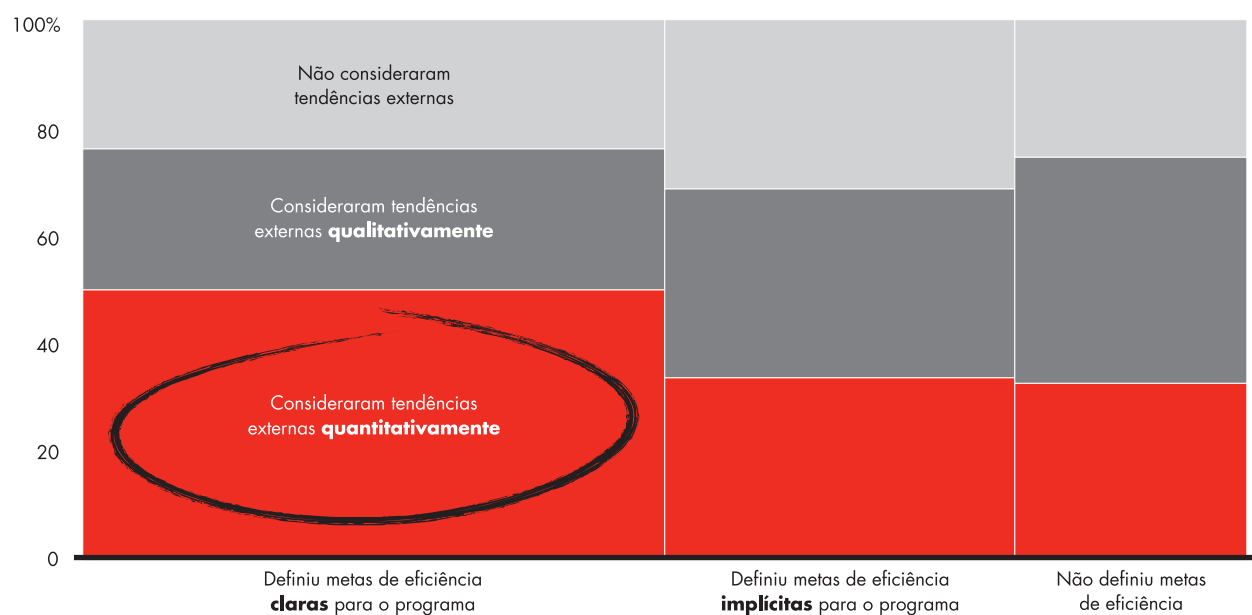
Observemos mais detalhadamente o significado de “transformação de custos sustentável”.

Definir objetivos com base em dados externos

Muitas empresas começam a planejar sua redução de custos com um número redondo, como 10 ou 20% de redução em relação a valores anteriores. Contudo, esses números são geralmente arbitrários e atrelados a referências internas ou a objetivos que parecem atingíveis. Mais da metade dos que responderam à nossa pesquisa caiu nessa armadilha: durante a definição de seus objetivos quantitativos, não consideraram outras informações, como tendências de mercado e metas de desempenho definidas por referências externas (veja Figura 2).

Os líderes em redução de custos não cometem tal erro. Eles sabem que as perturbações do mercado—tecnologia, mudanças regulamentárias ou o surgimento de novos competidores—frequentemente revelam fraquezas estruturais, como produção de alto custo ou complexidade desnecessária. Várias empresas se viram, por exem-

Figura 2: Apenas 25% das empresas pesquisadas definiram metas de eficiência claras para os seus programas de redução de custos e consideraram, quantitativamente, fatores externos



Fonte: Pesquisa Bain/EIU SCT, setembro de 2011

plo, enfrentando novos concorrentes da China e de outros mercados em desenvolvimento. Assim, muito provavelmente, um objetivo arbitrário de redução de custos em 10% não restabelecerá a sua competitividade.

Os líderes levam em consideração tanto uma estrutura de custos competitiva no presente como uma que poderá ser necessária só daqui a três anos. Um exemplo é uma varejista brasileira que traçou sua visão estratégica de longo prazo com o objetivo de expandir seu número de lojas. No entanto, durante a análise e a projeção de fluxo de caixa, notou que passaria por um período de dificuldades financeiras, devido à demanda de recursos para abertura e maturação de novas lojas e reforma das já existentes.

Com essas informações, iniciou um plano de identificação de oportunidades de redução de custos e definiu iniciativas que deveriam ser implantadas num horizonte de até três anos, de maneira a garantir a lucratividade e o fluxo de caixa da operação.

Metas de custos não são, porém, os únicos objetivos que uma empresa precisa estabelecer. Os líderes devem definir metas de eficiência, como melhorar as vendas ou reduzir o intervalo de tempo em que novos produtos são apresentados ao mercado (veja Figura 3). Esses objetivos também precisam ser medidos em relação aos concorrentes e aos padrões de mercado. Muitas empresas focam os padrões da organização de vendas nos custos das forças de vendas. Mas é muito mais eficiente concentrar-se em produtividade geral ou em custos por vendas—métricas que podem ser comparadas com as da concorrência.

Os *benchmarks* externos têm uma vantagem extra: eles podem fornecer uma visão muito mais ampla das melhores práticas de um determinado setor ou função. Uma mineradora, por exemplo, utilizava os pneus de seus caminhões por cerca de três mil horas antes de trocá-los por novos. Acreditando que esse desempenho era razoável, a mineradora conseguia apenas ganhos incrementais. Com base em *benchmarks* externos, a empresa verificou que era possível atingir mais de oito mil horas de rodagem e passou a mapear os motivos de descarte de pneus e a fazer uma análise de causa raiz.

Uma vez que as causas raiz foram identificadas, a companhia novamente recorreu a *benchmarks* e passou a ado-

tar as melhores práticas para sanar cada problema. Para reduzir furos e rasgos, foram feitas melhorias nas pistas e priorizados os trajetos com menos inclinação.

Como resultado, a empresa conseguiu mais do que dobrar o tempo de vida dos pneus, o que gerou não apenas uma economia na compra dos mesmos, como também aumentou a disponibilidade da frota de caminhões.

Adaptar as reduções de custos à estratégia

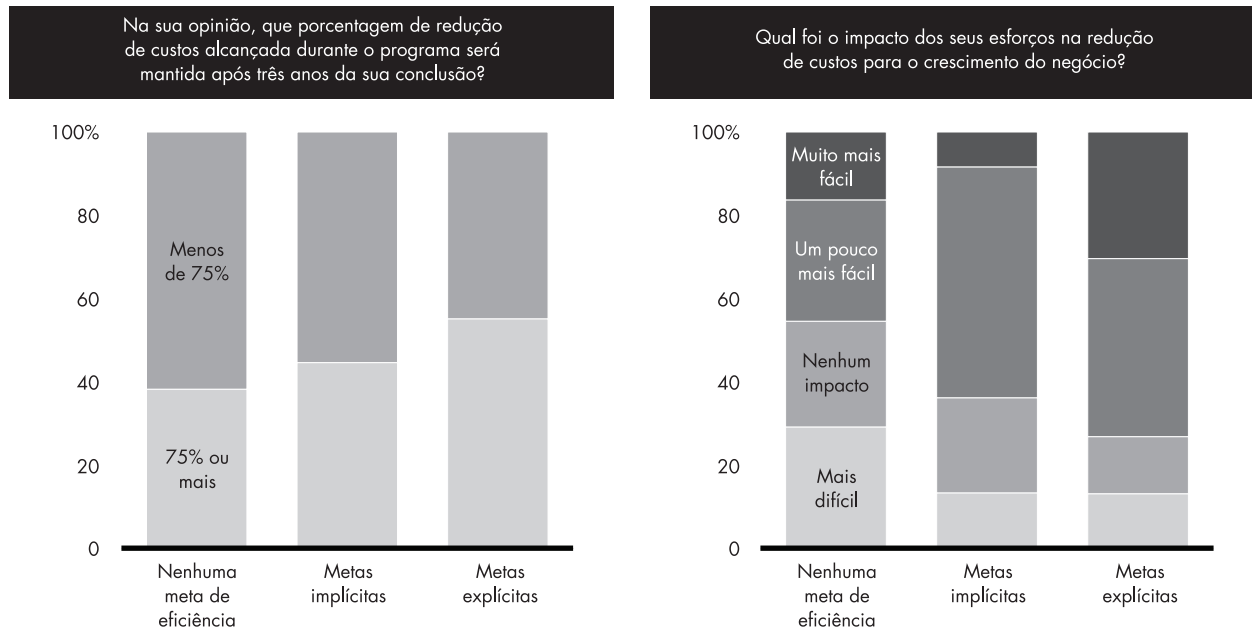
A estratégia reflete—e afeta—a estrutura de custos de uma empresa. Uma companhia aérea cujo *call center* é ponto de contato com seus clientes, e desempenha um papel importante na estratégia de oferecer serviços superiores e com qualidade diferenciada, havia terceirizado o mesmo com uma abordagem focada em custos. Desde então, o número de chamadas abandonadas subiu a 30%, a conversão de vendas caiu 2% e o NPS (*Net Promoter Score*®), 13 pp. Os custos mais baixos da terceirização haviam sido ofuscados pela produtividade mais fraca.

Após identificar a causa raiz dos problemas de desempenho e redefinir seu modelo estratégico, a empresa aérea reavaliou seus provedores de serviço e selecionou os melhores. Um ano após o realinhamento de estratégia, os custos aumentaram em até 10%, no entanto, a venda bruta de bilhetes aumentou em mais de 50%, a quantidade de ligações atendidas em menos de 30 segundos chegou a 90% e o NPS subiu 43 pp. Dessa forma, os ganhos obtidos mais do que compensaram o aumento de custos operacionais.

Os líderes em custos adotam uma abordagem diferente e certificam-se de que sua estratégia considera todos os esforços na redução. Uma empresa pública de tratamento de água e esgoto percebeu que, nos últimos três anos, seus custos vinham crescendo mais rapidamente que sua receita devido ao aumento nos gastos de serviços, pessoal e provisões. Além disso, a tendência para o futuro era de agravamento dessa situação, por causa de alguns fatores como a pressão externa por iniciativas de redução de consumo, o aumento dos gastos com os novos sistemas, as novas demandas ambientais e regulatórias e a falta de perspectiva da reforma tarifária.

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

Figura 3: Definir metas de eficiência claras ajuda as empresas na manutenção dos custos reduzidos e permite o seu crescimento futuro



Fonte: Pesquisa Bain/EIU SCT, setembro de 2011

Para mudar essa trajetória em menos de um ano, a empresa deu à redução de custos um papel prioritário, englobando todas as suas áreas. Conforme as oportunidades de racionalização iam sendo identificadas e um plano de implantação traçado, o impacto financeiro das mesmas já era considerado no orçamento, de maneira a assegurar sua realização.

Na manutenção de campo, por exemplo, a empresa adotou um sistema de acompanhamento da execução de serviços que facilitou tanto a programação de ordens, quanto a execução e o controle das mesmas. Isso aumentou a produtividade da equipe de manutenção em quase 25%.

Já na área comercial, a companhia conseguiu economizar quase 50 milhões de reais anuais com a centralização de diversas atividades, tais como controle de consumo, atendimento a grandes consumidores e gestão de agências de atendimento ao público.

Baseada em seus dados históricos, em *benchmarks* de mercado e em estudos de casos específicos, a empresa

notou que o total de horas extras, principalmente na operação, estava muito elevado. Por meio da criação de metas por unidade, mais rigor administrativo, uso de ferramentas de gestão, consolidação das operações e troca das escalas por turnos fixos, ela conseguiu uma economia anual de 60 milhões de reais.

Também foram renegociadas diversas tarifas, como as bancárias, a de combustível para algumas plantas e a do plano de saúde e previdência, gerando uma economia de cerca de 65 milhões de reais ao ano.

Todas essas e outras mudanças contribuíram para uma redução sustentável de custos de aproximadamente 500 milhões de reais, 17% da base de custos.

Obter as métricas corretas

Muitas das empresas menos bem-sucedidas lidam com as reduções de custos de olhos vendados. Elas podem olhar para apenas uma parte da estrutura, tal como despesas gerais e administrativas, ou, então, podem restrin-

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

gir seus esforços a unidades de negócios individuais. Em geral, elas falham em não enxergarem o negócio como um todo porque confiam em métricas que refletem apenas parte dele.

Consideremos uma empresa de telecomunicações que precisava controlar os custos e, ao mesmo tempo, manter o alto nível de serviços. Quando definiu seus custos por chamada e por visita de equipe ao campo, essa companhia descobriu que ambos os números se situavam em um intervalo razoável. O problema era que esses dois canais de serviço operavam separadamente e eram medidos de forma independente.

A fim de reduzir custos com centrais de atendimento ao cliente, os supervisores estimularam os atendentes a não se prolongar nas ligações. Sempre que o diagnóstico por meio de um telefonema rápido falhava, os agentes, então, enviavam um técnico para resolver o problema do cliente no local.

Para solucionar a questão, a empresa integrou as centrais de atendimento com as unidades de campo, passando a um executivo a responsabilidade de toda a cadeia de serviços. Ela também alterou as métricas de incentivo, incluindo resoluções na primeira ligação e número de equipes enviadas ao local sem necessidade. Essas mudanças ajudaram essa companhia a aumentar em 15% o número de problemas resolvidos na primeira ligação, economizando milhões de reais.

Geralmente, as métricas relevantes ficam escondidas dentro da organização. Uma mineradora sabia que o percentual de tempo produtivo de seus funcionários de manutenção estava aproximadamente 11% abaixo dos *benchmarks* externos, mas a quantidade de trabalhadores que possuía em relação à indústria era bem maior do que essa lacuna indicava.

Então, fez análises mais profundas e descobriu que 40% do tempo classificado como produtivo (25% do tempo total) era gasto com atividades administrativas ou de planejamento, como reuniões e elaboração de relatórios. Iniciativas de redução do tempo de planejamento, aumento da produtividade das reuniões, automação do preenchimento de relatórios, simplificação de processos e melhoria da precisão do apontamento de horas

foram traçadas, gerando um potencial de redução de custos de 16 milhões de reais por ano.

Focar nas interfaces organizacionais

A complexidade surge nos pontos em que uma unidade organizacional se encontra com outra. Os custos também surgem nessas áreas de contato organizacionais onde não há uma responsabilidade clara. A nossa experiência sugere—e os respondentes da pesquisa confirmam—, que pelo menos 60% do corte de custos depende de iniciativas que necessitam de coordenação entre diferentes partes da organização ou com partes externas, como fornecedores (veja *Figura 4*).

Empresas líderes examinam de perto essas interfaces. Uma companhia mundial de serviços de engenharia, que apresentava um crescimento significativo devido a aquisições, tomou providências para reduzir custos em funções como RH, TI e finanças ao mudar para um modelo centralizado de entrega de serviços. Entretanto, conforme o mercado diminuía, a empresa precisou reduzir ainda mais os custos para financiar o desenvolvimento de novos negócios e as atividades de *marketing*.

Após analisar os custos de apoio em todos os orçamentos departamentais, a empresa descobriu que estava gastando mais em suporte administrativo do que em outras funções, como RH e *marketing*. Custos administrativos, de gerenciamento de projetos e de apoio à gestão pertenciam a orçamentos separados e não eram controlados por um único departamento. Calculando a proporção de “administradores” em relação ao número total de funcionários, a empresa pôde reduzir em 35% seus custos com essa atividade.

No geral, não há um responsável pelo que acontece nas áreas de contato e, portanto, não há responsáveis pelos seus custos. Quando uma empresa de serviços de TI analisou os contratos comerciais com seus clientes, descobriu que 35% destes deveriam receber reajustes anuais de preços, de acordo com a inflação. No entanto, historicamente, esses contratos não haviam sido reajustados.

Uma vez que um contrato era negociado e vendido, a área comercial já não se responsabilizava mais pelo

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

Figura 4: A colaboração entre as fronteiras é necessária, mas, difícil, nos programas de redução de custos



Nota: "Difícil" = uma classificação igual a 3 ou mais em uma escala de 1 (fácil) a 5 (muito difícil)
 Fonte: Pesquisa Bain/EIU SCT, setembro de 2011

mesmo. Por outro lado, a área de faturamento só tinha responsabilidade sobre as contas a receber e não possuía visão sobre as datas de vigência, tampouco sobre os termos dos contratos. Portanto, os reajustes estavam numa área de contato entre duas áreas e não eram acompanhados por nenhuma delas.

A empresa de serviços de TI então criou uma ferramenta de controle de contratos, modificou o processo de faturamento e expandiu o escopo desta área, criando a função de gestão de contratos. Essas medidas permitiram o reajuste recorrente, agregando 11 milhões de receita anual.

Desenvolver competências que farão as mudanças durarem

Um estudo cuidadoso dos custos ao longo do tempo é um elemento essencial para qualquer transformação de custos sustentável—"fundamental" seria a melhor palavra. Entretanto, o verdadeiro motor da sustentabilidade são a dedicação e o empenho dos gerentes e dos funcioná-

rios da linha de frente. Se esse grupo não começar a pensar e a agir de maneira diferente, o plano de redução de custos não será bem-sucedido. Pesquisas identificaram o comportamento desses profissionais como o principal obstáculo para a manutenção dos esforços de redução de custos (veja Figura 5).

Ninguém espera que a linha de frente mude seu comportamento por vontade própria. Ainda assim, muitas empresas supõem que uma avalanche de reuniões, comunicados e exortações dos gerentes resolverão o problema. Raramente isso acontece, pois mudanças em geral fazem com que as pessoas fiquem ansiosas. Uma corporação que espera encorajar novas atitudes e ações precisa lidar com essa ansiedade e encontrar maneiras de reduzi-la. A linha de frente também deve ser envolvida na criação e na manutenção da mudança.

Como lidar com isso? Frequentemente as empresas com as quais trabalhamos utilizam ferramentas como as seguintes para garantir que as mudanças sejam incorporadas pela organização:

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

Figura 5: Alterar o comportamento da linha de frente é o maior obstáculo para a captura de valor



Fonte: Pesquisa Bain/EIU SCT, setembro de 2011

- Análise de riscos. Todas as iniciativas de redução de custos têm seu próprio perfil de risco. Uma análise dessa natureza permite que a empresa entenda esse perfil e identifique quatro ou cinco deles que representam as maiores ameaças ao plano de redução.
 - Um “diagrama dos impactos” organizacionais. Na sua versão mais simples, trata-se apenas de uma matriz 2x2 que mostra todos os grupos da organização em duas dimensões: sua importância no alcance dos objetivos de redução de custos e o grau de perturbação que eles provavelmente sofrerão. Um mapa desse tipo ajuda no gerenciamento das pessoas mais importantes para o sucesso da iniciativa.
 - Circuitos de aprendizado rápido. Em uma empresa distribuidora de energia elétrica, a responsabilidade de combater fraudes era compartilhada entre a equipe comercial corporativa e as unidades regionais. O centro definia as políticas e principais diretrizes, e as regionais eram responsáveis pelo detalhamento e execução. Mas a falha na interface entre centro e regionais impedia que as políticas e diretrizes fossem aprimoradas ao longo do tempo. Quando o processo foi redesenhado e as respectivas responsabilidades realocadas, a empresa aumentou em 75% a produtividade das equipes de campo.
- Por fim, o objetivo é criar uma organização e uma cultura em que todos entendam a importância da manutenção de custos baixos e procurem por maneiras de reduzi-los em todos os setores. Isso foi o que aconteceu com uma empresa produtora de açúcar e etanol que, ao longo dos anos, fez esforço contínuo de redução de custos e implantou diversas medidas que garantiram a perenidade das melhorias.
- Em 2006, ela iniciou o esforço de competitividade sustentável. Seu crescimento havia sido alimentado pela aquisição de muitas usinas e, portanto, a maximização do desempenho de cada uma se tornou bastante relevante na nova estratégia. Inicialmente, a empresa identificou um potencial de ganho de EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) de 250

Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo

milhões de reais por meio de melhorias nas áreas comerciais e logística. Para complementar, definiu indicadores e metas específicas para cada iniciativa e traçou planos de implantação, além de criar uma ferramenta de acompanhamento da captura dos ganhos.

No ano seguinte, por meio de novos *benchmarks* entre plantas e compartilhamento das melhores práticas, a empresa identificou oportunidade adicional de redução de custo em 15% com mão de obra direta.

Em 2008, ela centralizou serviços comuns entre as plantas (contabilidade, finanças, compras e TI). Além disso, passou a considerar todas as oportunidades identificadas na elaboração do orçamento e das metas de bônus da liderança.

Um ano depois, havia adquirido mais duas companhias e, além de realizar o trabalho de fusão pós-aquisição, elevou a centralização dos serviços comuns com a montagem de um centro de serviços compartilhados.


Em 2010, o esforço por menores custos continuou com a otimização da manutenção das máquinas agrícolas e do transporte da cana-de-açúcar.

Mais recentemente, essa corporação focou sua atenção na melhoria da manutenção industrial, encontrando 15% de potencial de redução de tais custos.

Compartilhamento de melhores práticas, centralização, racionalização e o esforço contínuo de mais de cinco anos não apenas economizaram muito dinheiro, mas também inculcaram em toda organização uma mentalidade de redução de custos. Nesse processo, foi fundamental criar mecanismos internos que permitissem que as mudanças permanecessem. Por exemplo: melhoria dos sistemas de gestão da informação, revisões da estrutura organizacional e implantação de nova dinâmica de gestão. Todos perceberam que esse seria o caminho para a competitividade e para o crescimento.

Transformar a estrutura de custos e mantê-la por um longo período

Realizar uma transformação sustentável de custos é algo difícil, e muitos esforços não atingirão as metas. Mesmo quando bem-sucedidos, os executivos são desconfiados: a maioria dos que responderam à pesquisa esperam manter nos próximos três anos menos de 75% da economia gerada nas suas recentes iniciativas com esse propósito.

Entretanto, se realizada de maneira correta, uma redução de custos pode liberar recursos para iniciativas estratégicas e ajudar a criar uma corporação mais preparada para o crescimento. Os líderes em custos veem esses esforços como oportunidades de transformar suas estruturas de custos e mantê-las por um longo período. Para conseguir isso, observam o mundo fora de suas organizações, adaptam seus esforços à sua estratégia, adotam as métricas corretas e se concentram nas áreas de interfaces problemáticas e com altos custos. Os resultados que atingem não são apenas notáveis, mas duradouros. 



Shared Ambition, True Results

Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.

Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT
HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JOHANNESBURG • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MÉXICO • MILÃO • MOSCOU
MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI
SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • ZURIQUE