



# Uma nova geração de estruturas de custos

Diante das ameaças de recessão, diversas empresas de ponta dos Estados Unidos estão desenvolvendo estruturas de custos de “nova geração”, demandadas por novos modelos de negócio. Isso pode ser útil para todos. *Por Robert Nason e Neil Plumridge*

Quando os setores automobilístico e de aviação comercial dos Estados Unidos começaram a crescer, no início da década de 50, restavam às empresas que exploravam ferrovias apenas dois caminhos: reagir à concorrência, adotando rapidamente novos modelos de negócio, ou ignorar os sinais de alerta e continuar com seu sistema antigo. A maioria delas ignorou o novo ambiente competitivo. Compraram locomotivas a diesel e vagões e gastaram grandes somas na modernização de suas estradas de ferro. A seus olhos, não havia com o que se preocupar: os lucros eram saudáveis e o número de passageiros e o volume de carga estavam em –ou próximos a– seu ponto mais alto de todos os tempos.

Quando o transporte ferroviário de passageiros declinou na década seguinte, a maioria dos executivos estava despreparada. O setor sofreu a partir da convergência de vários fatores: atrasos de produção, favoritismo a clientes de carga –mais lucrativos–, investimentos malfeitos em publicidade, manutenção de linhas não-lucrativas, subsídios federais a rodovias e aeroportos, taxaçaõ imposta pelos governos e crescente demanda por carros, ônibus e aviões. A concorrência entre o grande número de empresas ferroviárias

## Sinopse

**Setores de serviços** como finanças, seguros, telecomunicações e outros serviços públicos estão enfrentando hoje, nos EUA e em todo o mundo, o mesmo desafio por que passaram as ferrovias dos idos de 1950: trabalham com algo próximo de *commodities* e, se quiserem sobreviver, suas empresas precisam condicionar a respectiva estrutura de custos ao ambiente de negócios em rápida mudança.

**De acordo com os autores** deste artigo, consultores da A.T. Kearney, o fundamental é ter como ponto de partida o princípio de que a mudança deverá alinhar a organização a um novo ambiente de negócios no prazo de dois a três anos. Trata-se de uma mudança “geracional”, não de uma melhora marginal. Uma vez aceito isso, devem ser feitas avaliações amplas por toda a cadeia de valor do negócio para verificar onde custos podem ser reduzidos e as “vacas sagradas” perderão seu *status*.

**Um alerta:** esforços de redução de custos dão errado quando o foco é desviado da meta principal –economizar dinheiro. Esse foco é crítico: é muito mais provável que uma empresa alcance sua meta se a definir como “economizar US\$ 100 milhões” do que se for “aumentar a produtividade” ou mesmo “reduzir pessoal em 10%”.

■ **Robert Nason** é vice-presidente do escritório de Melbourne, Austrália, da firma de consultoria A.T. Kearney e comanda o departamento de comunicações e alta tecnologia na Ásia. Nos últimos 16 anos, vem trabalhando com aumento de produtividade e melhoria operacional.

■ **Neil Plumridge** é um dos diretores do departamento de comunicações e alta tecnologia do escritório de Melbourne da A.T. Kearney. Suas especialidades incluem redução de custos em grande escala e transformação organizacional.

*A mudança estrutural é lenta, devido à mentalidade de aumento de produtividade e à exaustão provocada pelas ferramentas de redução de custos e de melhoria de qualidade*

independentes agravou a situação, desgastando sua capacidade de competir contra os setores emergentes de transporte.

Diversas empresas logo se tornaram obsoletas. Outras, no entanto, perceberam os desafios no mercado e mobilizaram-se para rever os fundamentos de suas operações. Racionalizaram a infra-estrutura, abandonaram serviços que representavam perda de dinheiro, reforçaram os negócios com clientes lucrativos, consolidaram serviços de apoio e buscaram massa crítica em áreas-chave de oportunidades. As empresas bem-sucedidas foram as que avaliaram estrategicamente suas estruturas de custo e fizeram mudanças estruturais em grande escala para alinhar sua organização a um novo modelo de negócio.

Cinquenta anos depois, estamos presenciando um fenômeno similar, desta vez em áreas de serviços como telecomunicações, finanças, seguros e serviços públicos. As forças que as movem também mudaram. Agora são os mercados de capitais que estão cada vez mais impacientes, exigindo que as empresas alterem seus modelos de custos e de negócio ao mesmo tempo que operam. Além disso, os presidentes executivos hoje têm uma vida útil cada vez menor dentro de cada empresa, e por isso devem medir os esforços de redução de custos em meses e até semanas, em vez de anos.

O desafio para essas empresas se assemelha ao enfrentado pelas ferrovias dos anos 50: alinhar a estrutura de custos da empresa com o ambiente de negócios em rápida mudança. Embora os detalhes difiram, os conceitos são parecidos. A competição está aumentando, desta vez devido à globalização, à desregulamentação, à convergência de mídias e ao *e-business*. Serviços tradicionais, como contas bancárias, apólices de seguros, gás e eletricidade, estão virando *commodities*. Diante de descontos pesados e preços em queda, as margens de lucro se estreitam. Por fim, estão caindo as barreiras de entrada em função de políticas governamentais pró-competitividade e de novas tecnologias. Devido às semelhanças, um programa que se concentre em cortes de custos da maneira correta é mais do que apenas uma boa idéia –é parte essencial do currículo corporativo.

Apesar das lições aprendidas, adotar uma grande mudança estrutural é um processo relativamente lento, o que se pode atribuir às seguintes circunstâncias:

■ A mentalidade, imposta pelos mercados financeiros, de aumento de produtividade a cada ano.

■ A exaustão organizacional provocada pelas diversas ferramentas de redução de custos e de melhoria de qualidade e processos da década de 90.

■ A resistência, especialmente por parte dos maiores competidores de mercado, à necessidade de responder à “irritação” provocada por concorrentes novos e menores.

As empresas que se destacam são as que buscam cortes de custos “de nova geração”, estruturais, que as coloquem em posição firme, para quando a economia se recuperar. As empresas líderes não estão só reavaliando as estruturas de custo de áreas “fáceis”, de despesas gerais dentro dos serviços corporativos compartilhados. Estão redimensionando estrategicamente seus custos internos e externos associados a serviços ao consumidor, desenvolvimento e suporte a produtos, canais de vendas e outras áreas básicas tradicionais (*veja quadro acima*).

Uma coisa é passar por uma grande reforma estrutural, outra bem diferente é fazer com que ela seja bem-sucedida. A longa seqüência de fracassos provocados por ações devastadoras, tão populares na passagem dos anos 80 para os 90, prova que a implementação é o elemento crítico em qualquer programa desse tipo. A partir do trabalho com clientes, descobrimos que as empresas bem-sucedidas na implantação de reduções de custos de nova geração seguiram quatro princípios básicos (*veja quadro na página 74*).

### **Boicote aos negócios convencionais**

O primeiro princípio a seguir é o de que o tamanho da mudança deve ser significativo. A mudança procurada será “geracional” e alinhará a organização com um novo ambiente de negócios no prazo de dois a três anos. Uma vez que isso é aceito como fundamento do esforço de redução de custos, devem ser feitas avaliações amplas por toda a cadeia de valor do negócio. As “vacas sagradas” perdem seu *status*. Decisões tomadas no trimestre anterior podem ser revistas dentro de uma nova mentalidade estratégica. Quer alcancem

ou não o consumidor; áreas básicas da empresa –inclusive canais de venda, produtos e marketing– devem ser rigorosamente escrutinadas com os olhos voltados para um futuro modelo de negócio.

O princípio é que programas tradicionais de aumento de produtividade ano a ano existam antes, durante e depois de tal exercício; reduções de custos de nova geração não têm que ver com pequena mudança incremental, mas visam a mudança fundamental e estratégica à base de custos.

Geralmente, algumas hipóteses interessantes já existiam de forma inerte havia anos dentro da própria equipe diretiva. A abordagem da redução de custos de nova geração ativa essas hipóteses e questões. Elas são analisadas rigorosamente com base em fatos, e não em intuição, e são, então, apresentadas, debatidas e decididas dentro do contexto do programa geral de redução de custos, no âmbito da presidência ou mesmo do conselho.

Por exemplo, em uma empresa de telecomunicações de US\$ 11 bilhões que presta todos os serviços em sua área, as questões estratégicas analisadas, debatidas e decididas incluíram os seguintes pontos:

- A estratégia de canal da empresa mais eficiente, levando em conta uma aceleração da demanda por serviços de central de dados e um *mix* complexo de quatro unidades de negócios, que competiam no mercado tanto no segmento de produtos como no de consumidor.

- O nível de receita a que o conselho da empresa se disporia a renunciar para deixar de lado produtos marginais e geradores de perdas.

- As fronteiras e condições sobre as quais ativos básicos de infra-estrutura e custos relacionados a serviços seriam terceirizados ou vendidos para provedores externos.

- A velocidade e o nível de investimento com os quais plataformas e tecnologias herdadas seriam interrompidas.

- A estrutura gerencial mais eficiente, uma vez que há novas áreas de crescimento de dados, banda larga e telefonia móvel e transformação de serviços de voz em *commodities*.

Uma vez que afetam significativamente o montante a ser economizado e a maneira como a empresa deverá mudar, tais questões devem ser tratadas por diretores do alto escalão. Confrontemos isso com os esforços tradicionais de redução de custos dentro de unidades de negócios, nas quais os processos são alterados apenas marginalmente, novas tecnologias são introduzidas e os custos de despesas gerais são reduzidos a partir de uma meta de aumento de produtividade definida corporativamente.

A abordagem de aumento da redução de custos visa a continuidade do modelo de fazer negócios. A redução de custos da próxima geração é fundamentalmente diferente, a começar pelo desenvolvimento de hipóteses de alcance amplo, que requerem avaliações estratégicas e decisões.

### Mar de oportunidades

As empresas que escolhem as iniciativas certas e lidam com elas na ordem correta embarcam em um esforço muito mais focalizado e bem-sucedido do que aquelas que dependem de intuição coletiva. Basta colocar diversos funcionários graduados em uma sala e pedir que apontem oportunidades de corte de custos em grande escala dentro de uma moldura estratégica. Não haverá escassez de idéias.

O difícil é escolher as que merecem sobreviver, forçando limites e priorizando. Isso poderá requerer mais do que um exercício de filtragem, à medida que a enorme quantidade de possibilidades é avaliada, agrupada e priorizada com base em critérios como dimensão dos gastos, complexidade, tempo e prioridades da empresa.

Não é de surpreender que grandes áreas de custo tenham grande potencial para economia de recursos. O que surpreende é que algumas empresas muitas vezes se apeguem a áreas tradicionais e prefiram cortar funções administrativas em recursos humanos ou em departamentos financeiros. As empresas grandes, ao avaliarem estrategicamente toda a base de custos e focalizarem primeiro as quatro ou cinco maiores áreas de custos (sejam elas de contato com o consumidor ou não), vêm experimentando um retorno maior por seus esforços. Elas alcançaram mudanças “geracionais”, não melhoria marginal.

As empresas que escolhem as iniciativas certas e lidam com elas na ordem correta embarcam num esforço muito mais bem-sucedido que aquelas que dependem da intuição coletiva

A empresa de telecomunicações citada cortou US\$ 1,2 bilhão em custos em três anos. No começo, havia mais de 300 iniciativas, que foram reunidas e priorizadas em duas fases. A empresa então as mapeou de acordo com a base de custos ajustável e descobriu enormes brechas criadas por “oportunidades perdidas” e áreas que não estavam sendo exploradas o suficiente. Outra rodada de *brainstorming* foi feita com o alto escalão da empresa para “tapar os buracos” e responder a uma questão fundamental: por que não atacar e reduzir significativamente os custos nas áreas básicas do negócio?

Ao final, sobreviveram 26 grandes projetos de melhorias, que incluíam idéias profundas de racionalização de produto e plataforma ou infra-estrutura, integração de serviços dos departamentos sem contato com o cliente, racionalização de imóveis e de canais de venda cruzada. Sobreviveu também uma iniciativa que visava a simplificação organizacional geral, embora ela tenha interferido em diversas outras iniciativas e unidades de negócios e funções. A diretoria não se importou que houvesse sobreposições, mas exigiu que as iniciativas revelassem com clareza a direção que os custos estavam tomando.

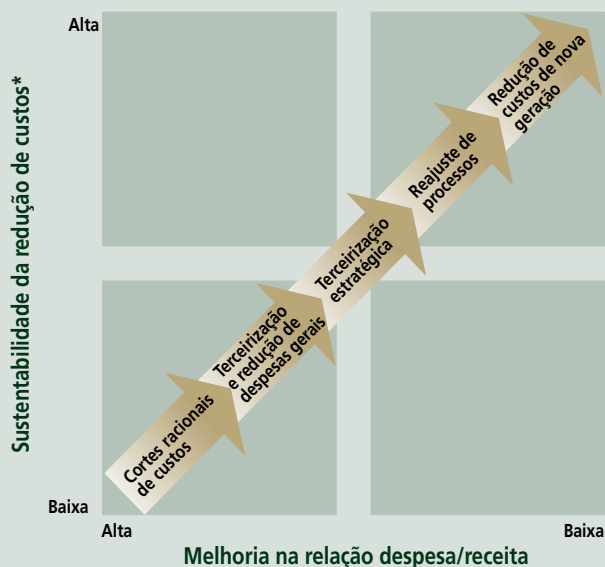
A avaliação rigorosa também se estende ao *insight* e ao “e daí?” dos esforços. Os líderes que propõem a redução de custos tiraram seus *insights* de dentro e de fora de seus setores e áreas funcionais. Uma empresa de seguros, por exemplo, poderá ser capaz de aplicar melhores práticas advindas do setor de bancos. E um departamento de vendas pode aprimorar suas idéias consultando colegas de previsões e de planejamento.

#### Dos planos de jogo às tabelas de pontos

É fundamental ter uma avaliação criteriosa –o que é inútil se ela não puder ser implementada. A terceira chave para o sucesso, a implementação de soluções práticas, busca desenvolver soluções detalhadas o bastante para que de fato aconteçam. Qualquer projeto de redução de custos em grande escala requer mudanças significativas em processos e estruturas. Essas mudanças devem ser bem detalhadas taticamente para que os funcionários saibam como agir. A solução não pode ser disfarçada de “estratégia”.

Embora a redução de custos de nova geração exija elementos estratégicos para ser efetiva, ela também precisa de um plano de jogo para ser implementada. Algumas iniciativas bastante ousadas foram anunciadas ao longo dos anos e logo definharam –por falta de substância ou porque o caminho em direção ao final não foi claramente definido.

## COMPARAÇÃO ENTRE ABORDAGENS DE REDUÇÃO DE CUSTOS



### Quatro diferenciais-chave

- 1 As hipóteses têm alcance amplo e incorporam análise de oportunidades estratégicas e tomada de decisões.
- 2 As oportunidades são rigorosamente avaliadas e priorizadas em relação a toda a base de custos.
- 3 Os custos são removidos da empresa, e não deixados em relatórios ou em planos de implementação.
- 4 O modelo de controle e o processo permitem ao cliente liderar o esforço com apoio consultivo de ferramentas e metodologias.

Fonte: A.T. Kearney

\* Aumento constante de produtividade ano a ano.

Quantas vezes a imprensa especializada em finanças anunciou que uma grande corporação planejava dispensar grande número de funcionários sem que os detalhes sobre como essas reduções seriam feitas fossem claramente divulgados?

O valor real desse esforço está na implementação. De certa forma, o conceito é tão simples quanto um jogo de futebol; os jogadores ficam em maus lençóis se não seguirem a estratégia discutida no vestiário. Ao definir decisões básicas, nomear os tomadores de decisões e determinar as razões que podem levar a um desvio do plano inicial, a equipe sabe o que esperar e como se mover adiante. Além disso, os líderes precisam de uma tabela de pontos. Ao monitorar como o jogo em geral está se desenvolvendo e assegurar que todos na equipe estejam cumprindo seu papel, eles sabem se devem ou não reagrupar o time e ajustar suas estratégias.

Uma empresa de serviços financeiros de US\$ 5 bilhões conseguiu US\$ 600 milhões em redução de custos porque havia avançado sobre a área difícil do “meio-de-campo”, a de monitorar o progresso da implementação do conjunto de iniciativas que haviam sido definidas nos meses anteriores. A empresa manteve seu sistema de controle requisitando relatórios periódicos de líderes de equipes e atualizações em nível executivo e mantendo uma tabela de pontos das iniciativas. Isso também evitou o penoso anúncio de outra rodada de corte de custos 12 meses depois porque a primeira rodada teria sido mal-sucedida.

Também fundamental para o sucesso da implementação é transformar os valores economizados em orçamentos e ajustar as responsabilidades. Sem esse passo crítico final, diversas soluções de cortes de custos e planos de jogos permanecem nos relatórios ou nas apresentações e nunca são implementadas.

#### Atraindo o conselho

Empresas líderes reconhecem que, para alcançar redução “geracional” de custos, não podem delegar as tarefas a diretores de nível intermediário. O presidente executivo e a diretoria precisam estar envolvidos. É necessário um endosso forte e visível da diretoria no começo e lembretes periódicos durante as fases de avaliação e desenvolvimento de soluções.

A equipe de executivos seniores também é responsável por avaliar as opções estratégicas e fazer julgamentos com base em prioridades da organização. Ainda está para ser visto um programa bem-sucedido de redução de custos de nova geração que não inclua esses elementos essenciais.

## PRINCÍPIOS CENTRAIS DA REDUÇÃO DE CUSTOS DE NOVA GERAÇÃO

<b>Intenção</b>	Aceitar mudanças em grande escala	Escolher as iniciativas certas	Avançar de plano de jogo para tabela de pontos	Prover controle a partir da diretoria
<b>Princípio</b>	Desenvolver hipóteses de alcance amplo que requeiram avaliações e decisões estratégicas	Avaliar e priorizar rigorosamente oportunidades em relação a toda a base de custos da empresa	Concentrar-se na execução e remoção de custos da empresa	Começar a mudança a partir do topo e por equipes internas, com apoio externo de ferramentas e metodologias
<b>Fator de sucesso</b>	Boicotar negócios convencionais	Fazer análise com ênfase em resultados máximos com esforço mínimo	Manter o sistema de controle	Fazer endosso visível e envolvimento da alta diretoria

Fonte: A.T. Kearney

*Um processo bem-definido, um mecanismo forte de controle e ferramentas e metodologias apropriadas são as âncoras do programa de redução de custos*

Um processo bem-definido, um mecanismo forte de controle e ferramentas e metodologias apropriadas são âncoras do programa de redução de custos. Infelizmente, essas áreas muitas vezes sofrem com a falta de definição, recursos, transparência e determinação.

Muitas empresas subestimam essas áreas críticas e em vez disso preferem começar rapidamente a rodada de *brainstorming* e de oportunidades. (Embora os mecanismos de controle sejam idealmente estabelecidos antes do lançamento de um programa de redução de custos, as empresas que já estejam aprofundadas em seus esforços podem ganhar substancialmente ao dar um passo atrás e reajustar seus programas.)

Vimos um bom número de esforços de redução de custos ir a pique quando o foco foi desviado da meta principal: economizar dinheiro. As empresas bem-sucedidas em termos “geracionais” são aquelas que relacionam seus objetivos à economia de dinheiro. Esse foco é crítico: é muito mais provável que uma empresa alcance sua meta se a definir como “economizar US\$ 100 milhões” do que se for “aumentar a produtividade” ou mesmo “reduzir pessoal em 10%”.

Definir um objetivo de redução de custos não impede que a empresa desfrute outros benefícios. Uma empresa de telecomunicações, por exemplo, cortou uma quantidade significativa de custos de seu centro de atendimento telefônico como parte de um programa geral de nova geração. Ao mesmo tempo, aprimorou seu serviço ao introduzir melhorias ao roteamento de chamadas, reduzir o número de ligações transferidas e aumentar o número de opções de contato com o serviço ao consumidor.

Ao criar um conjunto básico de princípios de controle que englobe metas, padrões de tomada de decisões, prazos, processos, ferramentas e outros critérios para o projeto, os líderes tornam claras as expectativas e evitam erros do passado. Quer o alcance do projeto recaia sobre uma unidade de negócios ou sobre toda a corporação (e estipule que as “vacas sagradas” não estão imunes), todos os envolvidos estão trabalhando para o mesmo resultado e usando o mesmo mapa rodoviário. Recursos adequados são fundamentais, é claro, assim como é a coordenação dos esforços.

A busca de ajuda externa também é importante. Deixar que uma consultoria comande um esforço de redução de custos de nova geração não funciona. As empresas bem-sucedidas fazem a mudança a partir de dentro e delegam responsabilidades a executivos seniores. Os consultores têm seu papel em um programa de mudança amplo como esse, mas seu foco está em direcionar as análises e *insights*, prover as ferramentas e metodologias, expandir as possibilidades e romper interferências políticas por meio de uma análise objetiva e baseada em fatos.

### **Aprumadas para o crescimento**

A redução de custos de nova geração não é uma variante de uma iniciativa tradicional. Não é numérica, nem fácil. Tampouco é para qualquer um. Mas é essencial para empresas que precisam realinhar significativamente sua estrutura de custos a novos modelos de negócio, diante de severa concorrência, margens declinantes e desaceleração do crescimento. Embora empresas dos setores de telecomunicações, finanças, seguros e serviços públicos estejam entre as primeiras a empregar essa abordagem, qualquer empresa historicamente bem-sucedida em meio a um mercado e concorrência mutáveis pode se beneficiar. Essa abordagem destrói tabus culturais e se concentra na execução, muito mais do que na visão.

Embora difícil, essa nova proposta pode trazer recompensas. Quando um presidente ou diretor de unidade de negócios encara tais iniciativas como oportunidade para realinhar estrategicamente suas estruturas de custos, é inevitável um aumento da competitividade. Em vez de ter o mesmo destino das ferrovias, que sucumbiram vítimas da própria inatividade, as empresas que conseguem passar por uma redução de custos de nova geração emergem mais fortes e aprumadas para o crescimento.

© A.T. Kearney