

RACIONALIZAÇÃO DE CUSTOS

Não é uma tarefa simples, exige amplo conhecimento da empresa, a visão parcial sobre os processos na ação de redução de custo tem causado mais danos do que benefícios.

Em momentos de crise, não é difícil encontrar, gestores tomando medidas drásticas de redução de custo, focando ações pontuais, o resultado é que a médio e longo prazo eles acabam gerando mais custo afetando negativamente o desempenho global da empresa.

A questão básica esta no conceito entre o "cortar" e "racionalizar", ambos em dado momento atingirão a redução de custo, mas somente um trará o resultado esperado. O Corte é uma visão simplista, pode até ter efeito impactante, porém é efêmero, não garante a sustentabilidade dos processos. A racionalização o caminho é bem mais penoso, em contrapartida nos ensina que é perfeitamente possível "fazer" mais com "menos". Em termos técnicos isto tem nome: melhoria da produtividade. Se você a obtiver, a empresa se torna mais ágil e consequentemente mais competitiva, ou melhor, consegue obter o "passa porte" para a tão almejada vantagem competitiva, abre a porta para a empresa classe mundial.

Ao entrar em um processo de racionalização de custo, é preciso ter em mente algumas premissas:

- 1- Pense como os processos poderiam funcionar de outra maneira, fique livre não deixe as rotinas atuais contaminar sua visão;
- 2- Porém, nunca subestime a cultura implantada, coloque ela a favor, louve a inteligência das pessoas envolvidas no processo;
- 3- A maior restrição esta no modo de pensar, ela geralmente reside nos "andares superiores da pirâmide". A visão é o "vetor ser trabalhado";
- 4- Pessoas envolvidas no processo identifique quem tem iniciativa, facilite o trabalho dessas pessoas, ouve o que elas tem a dizer, vontade e iniciativa são requisitos essenciais, os que não demonstram vontade não deverão fazer parte da força tarefa;
- 5- Reconheça todos os envolvidos positivamente no processo, remunere e bonifique-os pelo sucesso alcançado, critério da "meritocracia", é preciso fazer;
- 6- Não pague pouco a muitos, atualmente a tecnologia está bem acessível, inverta esse processo, automatize o máximo que puder e melhore seu capital humano;
- 7- Entenda que em dado momento do processo de racionalização, às vezes será preciso fazer algum tipo de investimento, e que "momentaneamente" poderá haver aumento do custo;
- 8- Não desanime, não desista, críticas surgirão, lembre-se que você estará atuando diretamente na produtividade, sempre haverá os "incomodados" de plantão, geralmente são os de baixa produtividade, remova-os, lembre-se da melhoria do seu capital humano;

Mas afinal como se aplica o processo de racionalização de custo?

- 1- Faça uma projeção da empresa para um período de 03 a 05 anos;
- 2- Saibam quais são seus "custos estratégicos", aonde organização deve gastar para competir e vencer e os "não estratégicos" aqueles que a empresa precisa para funcionar;
- 3- Identifique quem são seus "custos fixos", pense na organização projetada, como ela poderia "funcionar de outra maneira", fazendo o menor uso possível deles;
- 4- Não esqueça de olhar a frequência de cada processo, pois ele será determinante, na "transformação do custo fixo em custo variável", em momentos de crise, organizações que possuem baixa correlação com os "custos fixos", perante os "custos variáveis", sofrem menos;
- 5- Cuidado na transformação do processo de pessoas físicas para pessoas jurídicas, ex-funcionários com estabelecimento de vínculo único, pode ser "corte" e não "racionalização", faça cálculo do risco;
- 6- Exerça efetivamente o controle, coloque as dificuldades, restrinja os números de pessoas que podem negociar e comprar na empresa, verifique periodicamente todos os parâmetros de software ERP que gerem disparos automáticos de compras;
- 7- Fixe um orçamento dinâmico e participativo, com identificação de pessoas proativas, como responsáveis, formalize e justifique todas as ações que gerem o aumento de custo, crie o conceito de uma organização austera e enxuta.
- 8- Se você está no topo da pirâmide acima de tudo dê o exemplo, ele vale muito.