

NÃO DEIXE O DESESPERO DO MERCADO TOMAR CONTA DA SUA EMPRESA

*Na urgência de cortar despesas, cuidado para não acabar
cometendo erros que podem custar caro no futuro*

*** Marcelo Raducziner**

Outubro de 2008 - Em tempos de crise, as ações emergenciais de redução de custos passam para o topo da agenda de todo executivo. Mas em nome da necessidade de enxugar gastos e assegurar uma decisão duradoura, sem riscos para o futuro da organização, muitos erros são cometidos.

Se sua empresa está “para passar a faca”, muita atenção. Os resultados podem nem chegar perto daquilo que se planeja e, a longo prazo, a redução pode acabar virando aumento. Em geral, as ações de cortes decorrem de uma necessidade da empresa em reverter uma situação negativa de caixa ou de resultado, conseqüência de queda de vendas ou de margens. Já que em épocas de crise é difícil aumentar receitas, o corte de custos se torna a única opção para muitos empresários e executivos que precisam buscar resultados de curto ou curtíssimo prazo.

Muitos erros surgem exatamente dessa visão imediatista. Decisões são tomadas sem um estudo adequado e acabam trazendo impactos prejudiciais, como a redução da capacidade da operação, qualidade dos produtos e do atendimento aos clientes, afetando o ambiente de trabalho. As ações relacionadas com os cortes de estrutura, conhecidos pelos percentuais exigidos em termos de pessoal, são um exemplo.

A chamada “Redução Top-Down” põe em prática um plano de demissões com percentuais fixos para toda a empresa e, com certeza, serão reduzidas áreas que já trabalhavam no limite, enquanto outras que talvez pudessem ter cortes mais significativos acabam se mantendo inchadas. Além disso, tal medida é uma terrível mensagem aos funcionários: a meritocracia perde totalmente o sentido e o que passa a ser importante é o bom relacionamento com o chefe.

Encarar funcionários treinados e programas de desenvolvimento tecnológico como custo também é um erro que pode sair muito caro. Cada vez mais as empresas dependem da qualidade de seus colaboradores e da tecnologia embarcada, seja em seus produtos ou serviços. É por isso que, quando se toma uma decisão de corte de custos via demissões, é mais fácil errar que acertar. Logicamente, há momentos em que não há outra alternativa, mas dispensar um funcionário é jogar fora investimento e experiência. Essa deveria ser a última decisão mas, infelizmente, costuma ser uma das primeiras.

Outro equívoco comum é a chamada “economia de palito de fósforo”. São aquelas ações que não representam reduções significativas de custos e muitas vezes acabam se tornando um tiro que sai pela culatra. Há um caso de uma grande empresa multinacional que, com vários escritórios de vendas no país, decidiu que, quando um funcionário viajasse, um dos vendedores deveria ficar à sua disposição com o carro da empresa. Obviamente, as despesas de táxi foram reduzidas. Em contrapartida, as vendas também, já que a equipe comercial acabou virando “motorista”. Será que valeu a pena?

E para não errar?

Uma empresa depende de uma série de fatores, como a qualidade de seus produtos, os níveis de investimentos em tecnologia, o atendimento dispensado a seus clientes, sua estrutura de operação e de controle, a forma como enfrenta seus concorrentes e como trata seus fornecedores e assim por diante. A regra básica para não errar é que o corte de custos não deve significar eliminação da capacidade de gerar resultados.

Com certeza, a partir de reduções de gastos é possível aumentar o lucro porque essas são duas variáveis de uma mesma equação. Entretanto, é preciso lembrar que há outras questões envolvidas, como os concorrentes e os clientes. Uma empresa que maximiza cortes de custos como forma de obter lucro é o mesmo que ser magro e ainda assim continuar fazendo dieta. Em uma situação dessas, muitas vezes a empresa acaba não tendo estrutura para suportar aumento nos volumes de pedidos e perde espaço para a concorrência. Em vez de pensar em reduzir é preciso pensar em como crescer aproveitando eventuais folgas de recursos.

Três regras para planejar corretamente uma estratégia de gerenciamento de custos:

- 1) Pensar tanto no curto quanto no longo prazo. É preciso definir os objetivos e metas de redução em termos qualitativos e quantitativos.
- 2) Definir indicadores que auxiliem no acompanhamento e no monitoramento das ações e dos resultados alcançados. Além disso, é fundamental a definição de responsáveis pelas metas e um plano de comunicação organizacional.
- 3) A estratégia não pode ficar limitada a áreas funcionais. É preciso ter uma visão integrada da empresa, evitando que ação positiva em uma área tenha impacto negativo em outra.

A definição de cortes deve ser decidida somente após uma análise profunda da realidade da empresa. Devem ser avaliados os processos e atividades para identificar os gargalos e os excedentes de recursos. Antes de definir onde cortar é preciso olhar se não há oportunidades de ganhos na própria estrutura da empresa. Um caso típico é a recuperação de impostos, resultante de um bom processo de planejamento tributário e fiscal. Outro exemplo é uma avaliação de almoxarifados na busca por produtos e matérias-primas que não servem mais. Mesmo não valendo nada, ocupam espaço e acabam requerendo recursos de segurança e, às vezes, até de manutenção.

São raras as empresas que se preocupam em comparar no longo prazo o resultado final de seus cortes de custos. Apesar da tecnologia de informação permitir simulações, é difícil justificar o controle sobre “o que teria acontecido se”. Mas, na verdade, é preciso lembrar que esse é um tema que as pessoas normalmente querem esquecer e em muitos casos não pagam barato por isso.

*** *Marcelo Raducziner é sócio-diretor da Compass International***
marceloraducziner@compassbr.com.br