

Uma gestão de empresas fit



DANIELA MOREIRA
Managing Director
BWS Consulting
dmoreira@bws-consulting.pt

A competitividade crescente e global, acrescida de períodos de desaceleração de crescimento e de regressão económica, fazem com que, salvo raras exceções, a necessidade de racionalizar as “gorduras” (custos) seja uma obrigação. As empresas têm habitualmente os seus custos “core” controlados, mas existem muitos outros que são negligenciados e que a vão engordando paulatinamente. Implementar um programa de fitness empresarial, ou seja, programa de redução de custos, é provavelmente o meio mais eficiente para reduzir as despesas dispensáveis numa empresa, dado que passam a existir indicadores, métricas e responsáveis. O que se pode fazer para tornar uma empresa fit?

1. Formalize uma estratégia

Ainda que a definição da orientação, estratégias, prioridades e objetivos possa parecer básica, é essencial para que a implementação do programa seja coerente, com constância de propósito, em vez de um conjunto de medidas avulso, de impacto reduzido ou mesmo duvidoso.

Nesta formalização, é fundamental a definição de um orçamento, que inclua os custos fixos e as medidas a implementar. Tratando-se de um plano, é também importante que defina uma periodicidade para a avaliação do orçamento e da própria estratégia.

Um dos principais erros na definição estratégica é quereremos “copiar” programas e medidas de outras empresas, sem o cuidado de o adaptar à realidade da empresa. O programa deve ser desenhado especificamente para cada empresa, dado que as necessidades e objetivos, mesmo em empresas do mesmo setor, ou de dimensões semelhantes, são sempre diferentes.

2. Envolve os colaboradores

O envolvimento dos colaboradores no programa de redução de custos deve ser conseguido desde a criação. Incluir os colaborado-

res ao longo de todo o processo fomentará a sua motivação e empenho na execução do mesmo. Como refere um autor bem conhecido, da área de desenvolvimento pessoal, as pessoas apoiam o mundo que ajudam a criar. Esta inclusão dos colaboradores poderá possibilitar ainda a criação de microprogramas de redução de custos por departamento.

3. Liste os contratos e evite pagar a não utilização

Analise se faz sentido manter os contratos atuais, ou os contratos com aquelas condições. Por exemplo, os gastos com eletricidade, água, telefone, telemóveis e internet, ainda que inevitáveis para a maioria das empresas, nem sempre refletem o nível de serviço adequado à necessidade, correndo-se o risco de se pagar por serviços que não se usufruem. Porquê pagar por mais velocidade de internet se não tem essa necessidade? Lembre-se que os fornecedores apresentam muitas vezes ofertas tentadoras, ainda que muitas vezes desadequadas à realidade específica de cada organização. Avalie regularmente os seus fornecedores e negocie as condições. Nem sempre a primeira oferta é a melhor.

4. Foque-se no “core business”

A maioria das despesas fixas de qualquer empresa devem estar diretamente relacionadas com a atividade principal da empresa. É nessa atividade que estão ou devem estar os seus colaboradores mais valiosos. Analise a possibilidade de externalizar serviços e subcontratar. Por exemplo, subcontrate uma empresa de contabilidade, uma empresa de limpeza e uma empresa de marketing, esvaziando a necessidade de contratar colaboradores para essas áreas e suavizando a estrutura de custos fixos e encargos com a Segurança Social. Lembre-se que principalmente em épocas de redução da atividade é mais fácil emagrecer os custos variáveis do que os custos fixos, pelo que esta externalização, ainda que nem sempre possa parecer uma poupança imediata, é pelo menos um seguro a médio prazo.

5. Centralize as compras e pague a pronto

Compre de forma centralizada, para po-

der negociar descontos importantes nos produtos ou prestação de serviços. Peça orçamentos / propostas alternativas, para ter uma noção mais real de estar ou não a comprar bem. Se for possível, negocie a vantagem de pagar a pronto. As outras empresas (Sim! Não é só a nossa!!!) também têm interesse em receber o dinheiro o quanto antes, pelo que poderão estar disponíveis a conceder um desconto adicional.

6. Repense as instalações

Os custos de arrendamento têm, muitas vezes, um peso considerável na estrutura de custos fixos. Pondere que alterações pode fazer. Procure alternativas mais económicas, avalie a possibilidade de um escritório virtual ou partilhado, e a possibilidade do teletrabalho.

Os escritórios virtuais e partilhados são uma solução cada vez mais popular, dado que por valores muito atrativos é possível obter-se acesso a escritório, salas de reunião e formação, *internet*, atendimento telefónico, encaminhamento de correspondência, etc.

7. Agilize a comunicação

Considere a possibilidade de realização de menos reuniões presenciais com clientes e colaboradores.

Avalie a possibilidade de utilização mais sistemática de *e-mail marketing*, redes sociais como canais de comunicação e divulgação, dado o baixo nível de investimento que é exigido para chegar a um grande número de potenciais clientes.

8. Reveja a política de compras

Verifique os ganhos fiscais e de eficiência em considerar soluções de renting ou alugar operacional de viaturas e equipamentos. Este tipo de soluções permitir-lhe-á dispor mais rapidamente da tecnologia mais atual e adequada ao seu negócio, deixando de ter de se preocupar com a obsolescência.

9. Aproveite os incentivos nacionais e comunitários

Verifique que tipo de apoios pode obter para impulsionar o seu negócio, aproveitando os incentivos reembolsáveis e não reembolsáveis. ■