

Criar uma cultura de otimização de custos

Em qualquer organização, independentemente do setor, normalmente há um denominador comum: a mudança.

À medida que tecnologias como a inteligência artificial, os transportes autônomos e as aplicações de realidade virtual continuam a evoluir e a fazer incursões no setor comercial, a forma como a sua empresa faz negócios irá provavelmente alterar-se nos próximos anos.

Quer as mudanças sejam causadas por tecnologias emergentes, proteção de dados ou nova legislação, a sua empresa terá de desenvolver a agilidade para dinamizar as operações em conformidade.

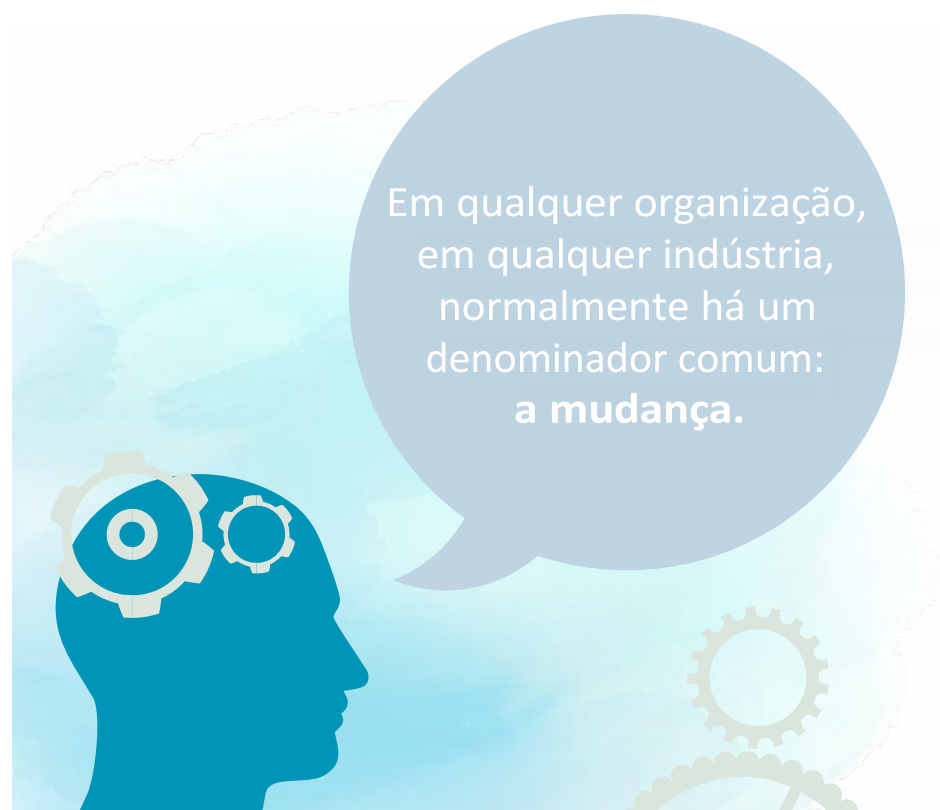
No entanto, as tecnologias e as mudanças emergentes não representam apenas potenciais desafios, também podem significar oportunidades para impulsionar a sua empresa.

Incorporar a otimização de custos no seu planeamento estratégico

Encontrar formas de capitalizar as transformações do setor e as oportunidades que elas representam deve ser incorporado nos esforços de planeamento estratégico da sua empresa. Um processo de planeamento estratégico não ajuda apenas a sua empresa a definir iniciativas mais gerais, como também pode ajudar a responder à pergunta: “Como planeamos o financiamento dos nossos objectivos de maior dimensão?”

Não é invulgar que as empresas deem prioridade à obtenção de poupanças a partir dos gastos diários, mas este método normalmente só se foca nos resultados a curto prazo. Por exemplo, reduzir os custos gerais numa determinada percentagem relativamente ao ano anterior ou “congelar” as compras em determinadas áreas de despesas podem fazer piorar as coisas, em vez de as melhorar. As potenciais poupanças obtidas através desta abordagem podem ser insustentáveis e gerar resistência dos departamentos e funcionários afetados.

Pode obter-se uma abordagem mais sustentável e a longo prazo para financiar as iniciativas ao procurar ativamente fluxo



de caixa adicional através de esforços estratégicos de otimização de custos, impulsionados por uma filosofia de gestão de custos incorporada na cultura de uma empresa.

A chave para descobrir oportunidades sustentáveis de poupança de custos a partir da sua base de fornecedores é dupla. A sua empresa deve não só criar uma cultura de redução de custos, ao defender os esforços de gestão de despesas em todos os departamentos, como incentivar uma maior familiarização com os fornecedores incumbentes, os potenciais novos fornecedores e as suas indústrias, de modo a encontrar oportunidades para obter maior valor para os produtos e serviços que eles fornecem.

Articular o impacto das poupanças de custos

Além de comunicar os motivos pelos quais a empresa está a adotar estratégias de otimização de custos, explicar o valor da poupança de custos em termos equivalentes à receita e o que ela faz com o resultado final pode ajudar os funcionários a com-

preender o significado geral por trás das medidas de poupança. Os funcionários devem entender que nenhuma área de despesas deve ser considerada “sagrada” ou ficar sem resposta.

Por exemplo...

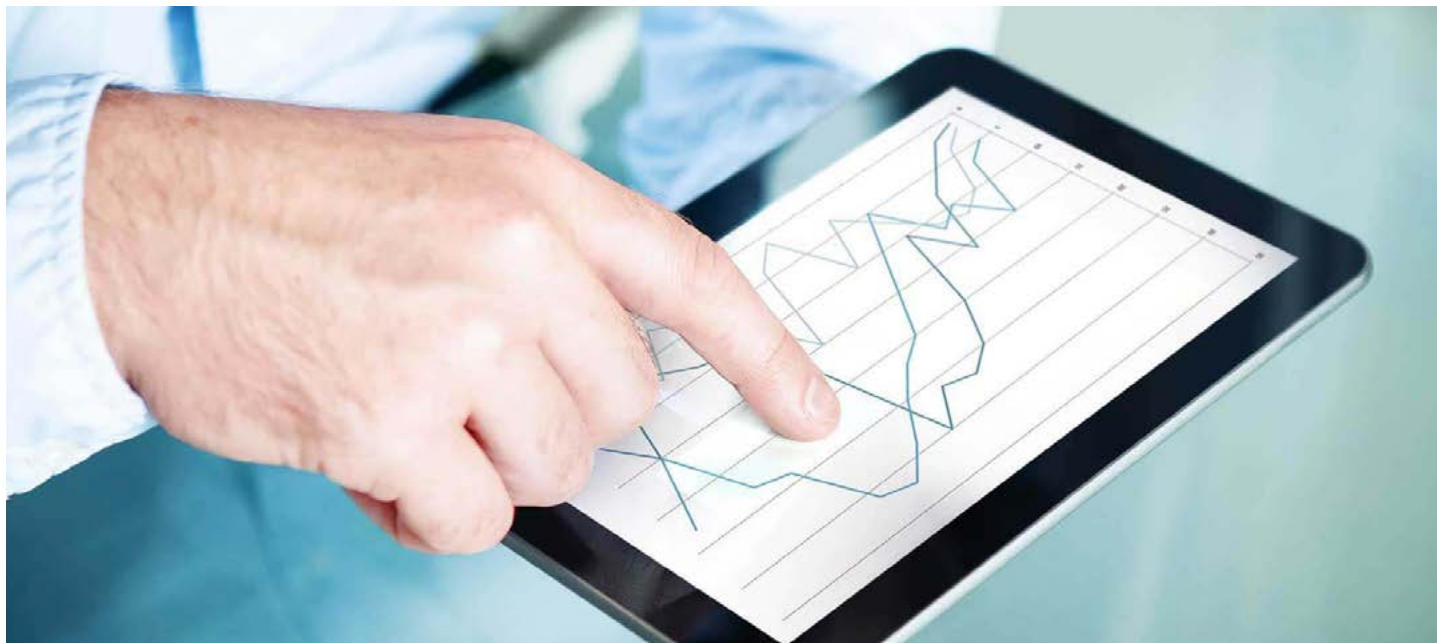


Se os funcionários perceberem que 100 mil euros em poupanças da empresa equivalem a um milhão em vendas, podem ficar mais inclinados a encontrar áreas dentro do seu departamento onde os custos podem ser reduzidos ou simplificados.

Por exemplo...



Se os documentos forem sempre enviados aos clientes através do transporte aéreo no próprio dia, considerar a entrega aérea ou terrestre ao segundo dia em artigos não sensíveis ao tempo pode levar a poupanças.



Fazer da redução de custos uma iniciativa organizacional

A fim de promover o desenvolvimento de uma cultura de otimização de custos numa empresa, a administração deve definir uma iniciativa estratégica e os fatores de motivação que impulsionam o movimento da empresa nesta direção devem ser bem compreendidos por todas as partes interessadas.

Para garantir a adesão máxima do pessoal, a administração da empresa deve ser capaz de responder por que razão a iniciativa de redução de custos é necessária e como é que a empresa irá beneficiar.

A administração deve ser capaz de articular:

- Em que é utilizado o dinheiro adicional?
- Quanto é necessário ou desejado?
- De que forma a empresa beneficiará de tais iniciativas?
- Existem oportunidades acessíveis e onde é que podemos encontrar mais oportunidades?

A comunicação clara em todos os níveis da empresa levará a uma mentalidade de consciencialização de custos entre os departamentos. Os administradores devem inspirar a propriedade da nova cultura de gastos, ao levar a sério a iniciativa e ao estabelecer um exemplo para os outros seguirem através das suas próprias ações. As empresas que melhor executam as mudanças organizacionais possuem os recursos centrais mais fortes para implementação

Pontuação média da capacidade numa escala de 1 a 4



Propriedade e compromisso claros em toda a empresa para mudar em todos os níveis da empresa



Capacidade de focar a empresa num conjunto de alterações estabelecidas por prioridades



Responsabilidade clara por ações específicas durante a implementação



Gestão eficaz do programa e utilização de processos de mudança padrão



Planeamento a partir do 1º dia para a sustentabilidade a longo prazo das alterações



Melhorias contínuas durante a implementação e ação rápida para definir planos alternativos, se necessário



Recursos e capacidades suficientes para executar alterações.

Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem as declarações sobre as suas melhores práticas e capacidades organizacionais numa escala de 1 (“discordo totalmente”) a 4 (“concordo totalmente”). Dados retirados do White Paper da McKinsey Global Survey Results - ‘Implementing Change with Impact’.