Por Fátima Jacinto*

Otimizar custos recorrendo a especialistas externos

Os empresários tratam do negócio, da gestão das suas empresas e de muitas outras responsabilidades e tarefas, sobretudo nas pequenas e médias empresas. Estes, estão sempre muito ocupados e com inúmeras coisas para tratar diariamente. É necessário estabelecer prioridades. Como tal são deixados de lado temas que consideram menos estratégicos para a empresa, mas que, admitem, seguramente valer a pena dedicar-lhe alguma atenção.

Numa altura em que as empresas têm mais dificuldades em aumentar as vendas, terá mais sucesso quem for capaz de reduzir as despesas, sem com isso ter de suportar um grande investimento de tempo ou de recursos.

Hoje, todas as empresas já incorporaram a necessidade constante de reduzir e otimizar custos e estão atentas às diferentes escolhas possíveis e ofertas do mercado. As condições de compra, em áreas diretamente relacionadas com o negócio, ou com maior peso nos custos globais, como é o caso das compras de matérias-primas, de mercadorias ou gastos de embalagem são, com toda a certeza, renegociadas todos os anos.

Já no que respeita aos custos de funcionamento que são transversais e comuns a todas as organizações, que podemos designar como custos não estratégicos– – na medida em que não estão diretamente relacionados com o negócio da empresa, como, por exemplo, as telecomunicações, transportes, energia, seguros, combustíveis, limpezas e tantas outras –, sobram pouco tempo e recursos para lhes dedicar a mesma atenção.

"O facto dos colaboradores e equipas trabalharem juntos há largos anos, potencia alguma rotina de processos e uma redução de análise crítica. O sentido crítico com que é efetuada a análise da categoria de custos, por um consultor externo experiente, permite desenvolver soluções práticas e eficientes"

É, nestas categorias de compras, que podem representar um fatia considerável dos custos operacionais, que, por regra, as organizações, sobretudo as empresas industriais, não conseguem concentrar o seu esforço, pois é natural que esse esforço seja concentrado nas compras relacionadas com o negócio. Os empresários e decisores mantêm um olhar atento sobre os processos internos e as equipas estão sempre a tentar melhorá-los. Mesmo quando as equipas internas lhes dedicam mais tempo, dificilmente o fazem com a mesma pertinência de análise, ou com a disponibilidade que um especialista o fará.

O facto dos colaboradores e equipas trabalharem juntos há largos anos, potencia alguma rotina de processos e uma redução de análise crítica. O sentido crítico com que é efetuada a análise da categoria de custos, por um consultor externo experiente, permite desenvolver soluções práticas e eficientes que provavelmente a empresa não teria implementado, por desconhecimento das mesmas.

O recurso a especialistas externos, na vertente da *cost optimization* é comum em muitos países onde este tipo de serviços já está mais maduro, sendo que em Portugal, tem vindo a aumentar,

nos últimos anos o recurso a consultores especializados em categorias de custos operacionais.

Vamos agora debruçar-nos sobre qual a abordagem que melhores resultados poderá proporcionar à empresa ao contratar um consultor externo especialista em redução de custos.

É muito importante que desde o início se estabeleça uma relação de confiança e empatia entre a Administração/Direcção da empresa cliente e o consultor responsável pela gestão do projeto. Esta é uma premissa essencial para o estabelecimento de qualquer parceria, pelo que a comunicação terá de ser muito transparente e transmitidos com clareza os objetivos do projeto aos interlocutores que irão estar envolvidos.

A experiência dos consultores envolvidos, a metodologia usada, bem como um elevado profissionalismo são requisitos essenciais para a satisfação do cliente, para os resultados quantificáveis alcançados e para o sucesso do projeto na sua globalidade. A metodologia de análise e de otimização de custos utilizada pelo consultor, deverá estar devidamente comprovada e testada sendo comunicada ao cliente.

O consultor tem de transmitir segurança e confiança resultante de uma larga experiência e do conhecimento exaustivo da(s) categoria(s) de custos analisada(s), das condições de mercado, das peculiaridades do setor, dos fornecedores, das opções disponíveis e das novas tendências.

O consultor terá de garantir um elevado nível de confidencialidade e sensibilidade no tratamento da informação que lhe vai ser disponibilizada pelo cliente.

É importante que as pessoas das equipas do cliente, não se sintam melindradas com a presença de uma entidade externa, pelo que o consultor terá de ser capaz de desenvolver uma abordagem prudente e uma comunicação eficaz, assente em valores de confiança e ética profissional.

A capacidade do consultor colocar questões novas, de forma adequada, pode permitir aos funcionários da empresa, envolvidos no projeto, desenvolver um espírito crítico o que é positivo para a organização, para além de permitir o crescimento profissional dos colaboradores. Do ponto de vista do cliente, permite conhecer em maior detalhe as competências das equipas internas.

O consultor terá de desenvolver um bom conhecimento do negócio do cliente o que facilitará a sua tarefa de procurar as soluções que melhor se adaptam em cada caso.

O conhecimento da atual estrutura de custos da empresa cliente, exige um levantamento de obtenção de informação sobre os processos atuais e uma análise minuciosa e detalhada. Raramente as empresas preparam um caderno de encargos exaustivo, para os custos não estratégicos, identificando os reais requisitos da compra. O consultor especialista deverá preparar esses pedidos de consulta ao mercado, o que permitirá aos fornecedores consultados oferecer, com segurança, o serviço adequado, com a qualidade pretendida e o preço adequado, potenciando desta forma a identificação de poupanças.

É importante a forma como o consultor se relaciona com os fornecedores, mantendo uma boa relação com fornecedores antigos, assente em valores de confiança e ética profissional para que estes não se sintam ameaçados.

O consultor deverá conseguir otimizar os contratos que a empresa já tem negociados, em linha com as melhores condições oferecidas pelo mercado, que resultam do conhecimento e experiência do consultor, para o nível dos consumos da empresa.

Os métodos de faturação e os processos administrativos, podem ser simplificados ou clarificados, resultando numa relação mais transparente com os fornecedores atuais. Com esta abordagem, ambas as partes, fornecedor e cliente, beneficiam e a satisfação do cliente aumenta.

A transparência operacional e o acompanhamento desempenham um papel fundamental na garantia da manutenção das poupanças alcançadas, por isso, o trabalho do consultor deverá incluir um período de acompanhamento durante o qual estes aspetos são monitorizados de perto e documentados em relatórios discutidos com o cliente.

Este acompanhamento consiste em verificar se o fornecedor escolhido pelo cliente age de acordo com o que se comprometeu no contrato, que as equipas internas do cliente seguem o processo para garantir a concretização das poupanças, ou que eventuais alterações resultantes do mercado ou das necessidades de compra, são refletidas e ajustadas na obtenção das poupanças.

O consultor deverá ser capaz de deixar na organização uma abordagem estratégica na tomada de decisões que irão perdurar na empresa, permitindo ao cliente "aprender" a abordar o processo de otimização contínuo de forma mais profunda e abrangente.

Por último, a forma de remuneração do consultor deverá ser um valor justo, indexado aos resultados conseguidos e das poupanças reais obtidas com o projeto, por forma a reduzir o risco para o cliente. ■

*Consultora e *partner* da AG Consultores
E-mail fatima.jacinto@ag-consultores.pt