



Indústria na crise: custos como arma competitiva

Por Gabriele Zuccarelli e Fernando Martins

BAIN & COMPANY

Otimizando custos como resposta à crise

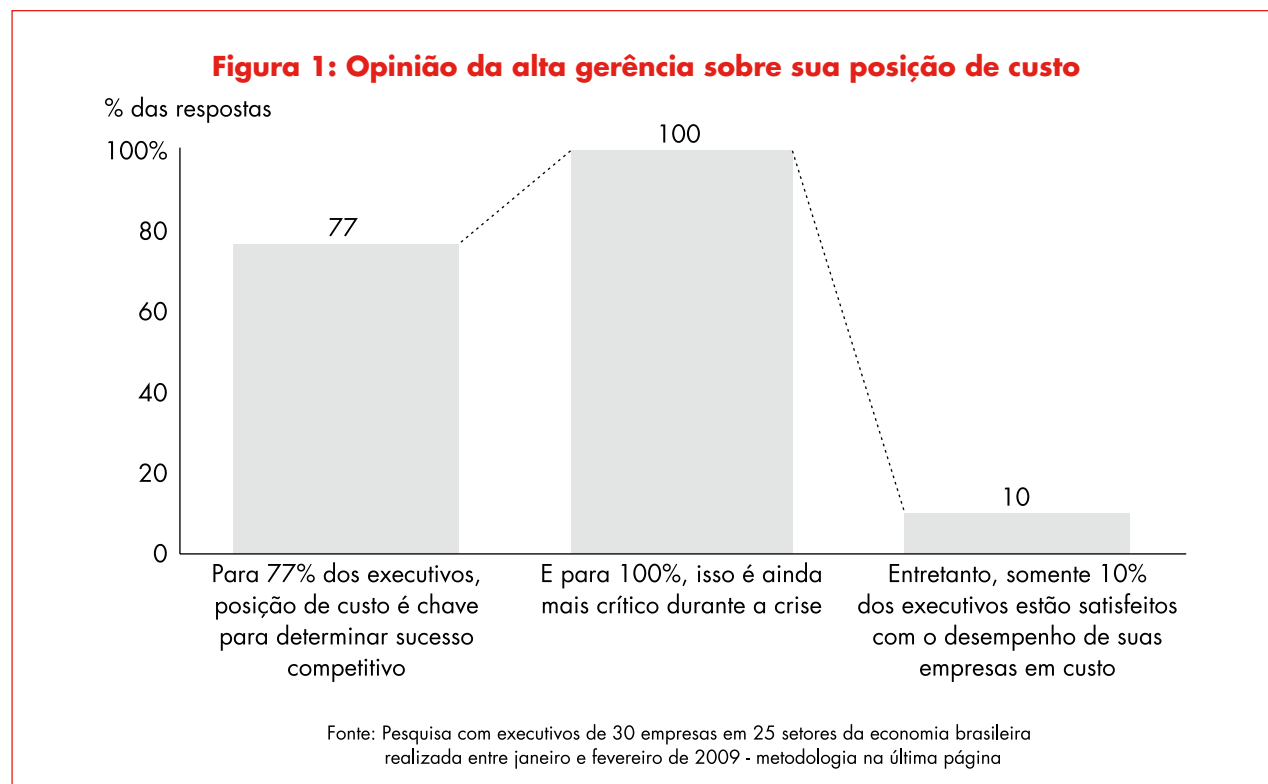
Qualquer que seja o momento do ciclo econômico, a maioria dos executivos concordaria com a afirmação de que uma posição de custo ajustada é no mínimo importante, se não fundamental, para o sucesso duradouro do negócio. No entanto, durante as fases de grande expansão da atividade econômica, as prioridades de crescimento podem desviar a atenção dos executivos da necessidade de manter uma posição de custos enxuta. No afã de acumular ganhos e preservar ou ganhar participação de mercado, muitas empresas reduzem a disciplina com que reavaliam e adequam seus custos internos.

Em tempos de crise como a que estamos vivendo, a posição de custos de uma empresa torna-se um fator crítico, que pode garantir ou não sua sobrevivência, além de criar oportunidades para se ganhar espaço frente aos

concorrentes. Se, por um lado, a redução da atividade econômica associada à escassez de crédito obriga empresas a postergarem investimentos e focarem em ações que poupem caixa para permitir que sobrevivam à tempestade, por outro lado a crise cria oportunidades únicas para empresas com posição de custo mais favorecida.

Desta forma, seja pela sobrevivência do negócio, ou para aproveitar as oportunidades que surgem, a revisão da posição de custos torna-se prioridade absoluta, e a maior parte das empresas, neste momento, considera-se aquém do desejado em termos de eficiência. Uma pesquisa recém-realizada pela Bain & Company com executivos de grandes empresas brasileiras e multinacionais ilustra justamente isso (figura 1).

Quando perguntados sobre como suas empresas responderão à crise no que tange à gestão de custos, os



Gabriele Zuccarelli e Fernando Martins são respectivamente sócio e gerente do escritório de São Paulo da Bain & Company. Colaboraram Lucas Lima e Marcelo Getlinger, ambos consultores do escritório de São Paulo da Bain & Company.

executivos entrevistados deram uma mensagem bastante clara e consistente: suas maiores preocupações são com a logística, o custo industrial e as despesas gerais e administrativas (SG&A). Mais de 70% dos entrevistados manifestaram que suas empresas atuarão nestas áreas. Por outro lado, marketing e publicidade, pesquisa e desenvolvimento e manutenção do parque industrial tendem a ser mais preservados (figura 2).

Mas como os executivos atuam para reduzir custos nestas áreas? As principais formas mencionadas foram a redução de mão de obra e a renegociação de contratos de fornecimento. Estas não apenas foram as formas priorizadas de reduzir custos, mas também são aquelas que os executivos percebem como sendo ações de maior eficácia.

Não nos surpreende que outras possíveis medidas de otimização de custos, como terceirização, centralização de atividades (por exemplo, em centros de serviços compartilhados), reengenharia/redesenho de produtos, foram menos mencionadas como prioridades, e também têm menos valor ou eficácia, na ótica dos entrevistados (figura 3).

Auxiliar as empresas a adequarem suas posições de custo e desempenho é um pilar importante das competências da Bain & Company. Ao longo do mundo, já empreendemos mais de 1.200 projetos neste tema, dos quais cerca de 500 em ambientes industriais ou de bens de consumo. Os ganhos típicos destes projetos não são banais, chegando a atingir, em alguns casos, até 25% da base analisada. O restante deste material procura explicar justamente como suportamos nossos clientes em desafios desta natureza.

Reduzindo custos de forma “rápida”

Um processo de redução de custos típico envolve a definição de metas “top-down” (de cima para baixo). A alta administração define as metas para cada fábrica, departamento ou unidade de negócio. Um exemplo comum seria a direção de uma empresa solicitar a “redução do custo de mão de obra em 10% para o próximo orçamento” ou ainda “um corte linear de 15% no orçamento”. Caberia então a cada gestor tomar suas próprias medidas para atingir as metas estabelecidas.

Esta abordagem pode parecer uma forma simples e rápida de lidar com uma situação complexa. E, de fato, funciona em

Figura 2: Classes de custo prioritárias para otimização em 2009

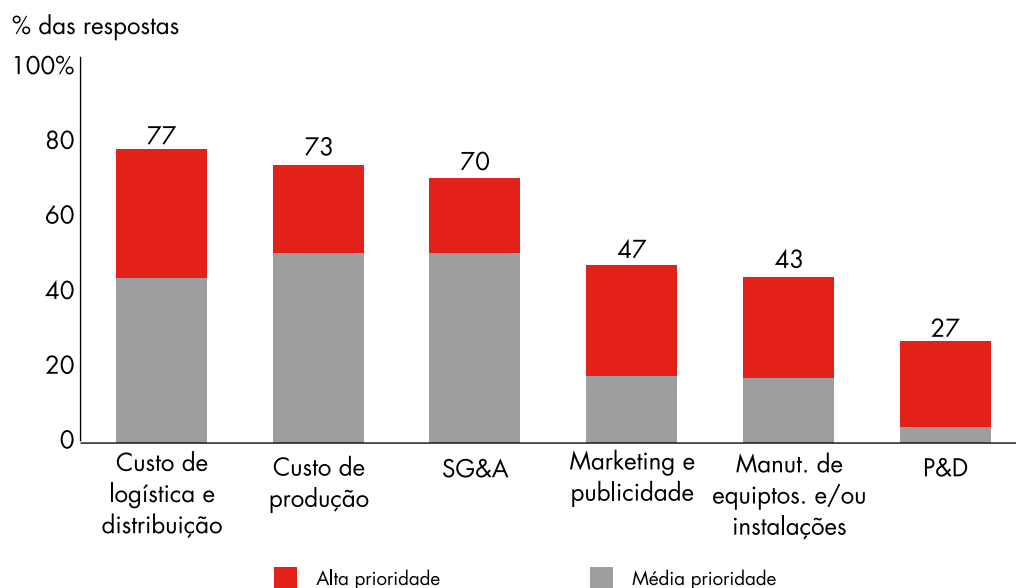
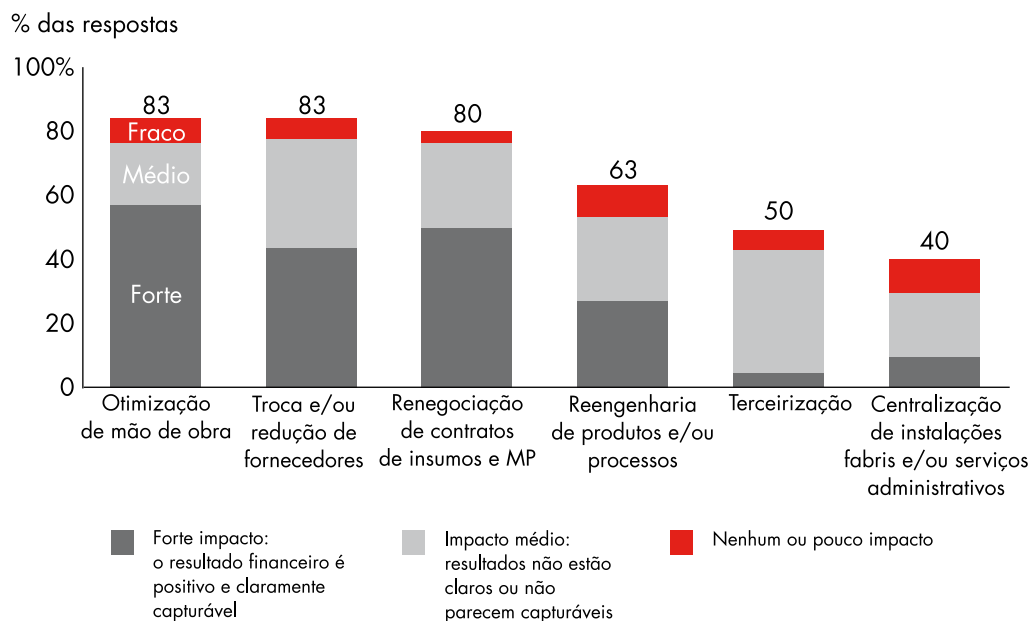


Figura 3: Como as empresas reduziram custos em 2008



Nota: n=30
 Fonte: Pesquisa com executivos

indústrias em que a mão de obra é realmente variável com o nível de produção, tipicamente naquelas que envolvem manufatura ou montagem de componentes.

No entanto, quando esta abordagem é aplicada em outros setores, frequentemente surgem problemas. O primeiro deles é o risco de as metas definidas serem pouco aderentes à realidade, ou seja, difíceis demais de serem atingidas por algumas áreas e fáceis demais para outras. Além disso, uma redução de 15% pode ser mais que suficiente para uma unidade garantir liderança de custos vs a concorrência, porém ser absolutamente insuficiente para outras. Sem claras referências internas (do que é possível) e externas (do que é necessário), metas de redução de custo podem acabar muito incoerentes com a realidade.

Outro problema comum, principalmente quando metas são expressas em reduções de colaboradores, são os trade-offs de internalização vs terceirização. Pode-se facilmente atingir metas de redução de pessoal às custas de um aumento nos

gastos com terceirização, sem que haja necessariamente reduções reais de custo, ou ainda comprometendo seriamente o nível de serviço.

Além disso, por não ser conduzido com o comprometimento dos gerentes, supervisores e coordenadores mais próximos da linha de frente, este processo pode não criar o senso de urgência e comprometimento necessário para a sua execução e, com isto, gerar o risco adicional de muitas das metas não serem cumpridas em sua totalidade.

A abordagem da Bain & Company

Desenvolvemos uma abordagem pragmática, que procura oportunidades concretas de redução de custo ao mesmo tempo que busca preservar as competências da empresa (necessárias para manter o seu *core business*). Esta abordagem é simples, lógica e sequencial, e, exatamente por este motivo, tem se provado bastante útil na condução de projetos de otimização de custos, principalmente em ambientes industriais.

Basicamente, o trabalho está estruturado em três fases:

1. Determinação de lacunas de desempenho e metas bottom-up (envolvendo todos os níveis gerenciais)
2. Alinhamento do orçamento e dos sistemas de incentivo
3. Acompanhamento rigoroso da implementação e dos ganhos capturados

A figura 4 abaixo descreve o processo mais detalhadamente.

Dada a necessidade de envolvimento dos níveis gerenciais e de coordenação/supervisão, costumamos iniciar os trabalhos com um esforço de conscientização. Esta “etapa zero” deve ser realizada ao mesmo tempo com todos os envolvidos, logo no início do processo. O objetivo é ter o patrocinador do projeto (CEO ou COO) introduzindo o assunto, ressaltando (i) os motivos para a realização do trabalho; (ii) os resultados esperados e o prazo para que sejam implementados; e (iii) o papel de cada envolvido na execução. Isto deve trazer maior comprometimento e reduzir as barreiras à implementação em fases mais avançadas.

1. Determinação de lacunas de desempenho e metas bottom-up

O objetivo desta fase é identificar, definir e validar um conjunto de métricas e iniciativas de otimização que, quando implantadas, trarão um salto de performance para a empresa.

Inicialmente, definem-se as unidades básicas de análise e comparação - podem ser as diferentes fábricas, divisões ou unidades de negócio, linhas de produção, agências, pontos de venda, centros de distribuição, etc. Estas unidades são então mapeadas detalhadamente de modo a levantar informações importantes para que as comparações sejam justas, como, por exemplo, número de funcionários diretos e indiretos, produtividade, qualidade do produto acabado, indicadores da utilização de capacidade instalada, índice de perdas, defeitos por milhão, grau de terceirização, absenteísmo, turnover, grau de verticalização, custo por funcionário, número de níveis hierárquicos, número de turnos de operação, etc.

O resultado deste esforço é uma base de dados que permite identificar as principais diferenças de desempenho entre

Figura 4: Abordagem Bain para otimização de custos



unidades, além de fornecer o alicerce para uma discussão objetiva acerca das causas com os gestores. Nas discussões, são identificadas oportunidades de melhoria de desempenho de cada unidade isoladamente. A seguir, as ideias de melhoria levantadas são discutidas com toda a equipe, de forma a avaliar quais outras unidades poderiam se beneficiar com as oportunidades identificadas por uma unidade isoladamente.

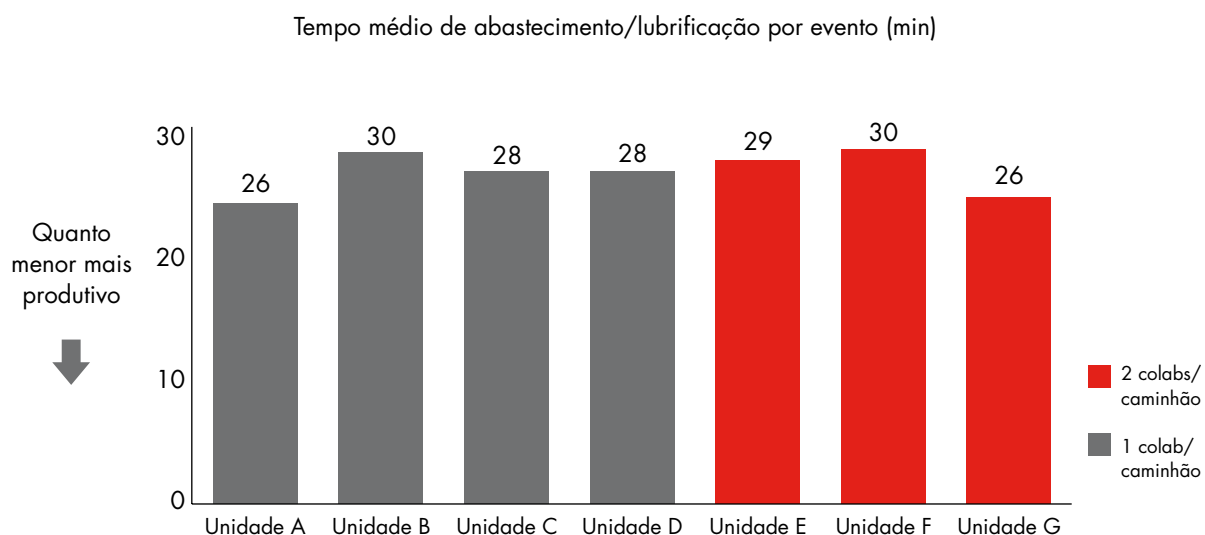
Exemplo 1: otimização da mão de obra de manutenção

Em um projeto de otimização de custos de manutenção de frota que conduzimos recentemente, dentre as diversas oportunidades identificadas decorrentes das discussões que tivemos com supervisores, gerentes e diretores, uma foi particularmente interessante. A empresa utilizava caminhões-tanque para abastecer e lubrificar a frota in loco, minimizando assim o deslocamento do equipamento a ser abastecido e aumentando a utilização do ativo. O abastecimento, assim como a operação, funcionava 24h, e a empresa possuía na época mais de 50 caminhões-tanque em cada turno apenas para esta finalidade.

Percebemos que algumas unidades empregavam apenas um colaborador por caminhão, enquanto outras unidades utilizavam dois. Quando questionados a respeito da necessidade de dois colaboradores, os responsáveis argumentaram que esta tática permitia menor tempo de parada, pois uma pessoa se ocuparia unicamente do abastecimento enquanto a outra faria a lubrificação. Quando buscamos os dados históricos para avaliar a aderência desta hipótese, percebemos que os tempos médios de parada para abastecimento e lubrificação eram muito similares entre operações com um e dois colaboradores por caminhão, como mostrado na figura 5. O teste ácido para comprovar a conclusão foi feito em campo, observando-se a operação. Como o abastecimento é feito com pistolas automáticas (que param sozinhas quando o tanque enche), a lubrificação poderia ser feita em paralelo pela mesma pessoa. Os resultados foram debatidos com todos os envolvidos, que concordaram em padronizar a prática em toda a empresa.

O projeto acima, utilizado como exemplo, resultou em uma redução total de custo de R\$8M/ano. Além disso,

Figura 5: Exemplo de análise para comparação de performance



foram propostas (e estão sendo implementadas) reduções nos níveis de contratação de serviços de terceiros de outros R\$2M/ano.

O benchmarking é sempre um aliado muito poderoso do processo de identificação de lacunas e também de convencimento da viabilidade de mudanças, mas deve ser empregado com cuidado. Operações devem ser comparadas a outras operações similares e todas as possíveis diferenças (tipo dos maquinários, políticas de manutenção, esquemas de turnos, etc.) devem ser levadas em consideração.

Exemplo 2: otimização de linhas de produção por meio de benchmarking detalhado

Em um outro projeto recente, ajudamos um grande grupo industrial brasileiro a otimizar seu custo interno de pessoal. Todas as unidades produziam basicamente os mesmos produtos finais, porém tinham escalas de produção, maquinários e grau de automação bastante diferentes. Para entender as diferenças e identificar as oportunidades de ganhos, criamos uma enorme base de comparação entre todas as unidades industriais e linhas de produção do grupo.

Começamos agrupando as unidades fabris em tamanhos comparáveis. Levantamos também várias outras características que pudessem justificar o fato de algumas unidades terem mais operadores por linha de produção do que outras (número de rolos, funções desempenhadas pelo operador líder, presença de sensores de carga além das demais automações possíveis). Foi possível perceber que, em termos de estrutura física e tecnológica, não havia diferenças que pudessem justificar divergências significativas de número de colaboradores por linha entre as várias unidades fabris.

Como pode ser observado na figura 6, quando mapeamos o número de colaboradores em cada posição do processo ficaram claras as oportunidades de redução de pessoal, uma vez que unidades bastante similares (U1 vs U2, U3 vs U5, ou U7 vs U9, por exemplo) apresentavam um número distinto de colaboradores por linha. O teste ácido para confirmar essa hipótese foi feito comparando-se os dados obtidos em visitas a concorrentes, que também apontavam para uma defasagem das empresas do grupo.

Discutindo com os gerentes industriais responsáveis por cada unidade e comparando-se o modo operacional adotado por cada uma, acordou-se pela padronização de no máximo

quatro colaboradores por linha de produção em cada turno, e um objetivo de se chegar a três em um futuro próximo, com pequenos investimentos em automação e sensores remotos.

Essa análise, ao lado de outras parecidas, provou existir um potencial de redução de custo de R\$18M/ano em toda a empresa. A implementação das alavancas tem sido acompanhada e, apenas no primeiro ano, +50% do ganho já foi capturado.

A importância do benchmarking

Tendo os processos mapeados e comparados, os resultados devem ser então confrontados com a realidade de outras empresas, do mesmo setor (se possível) ou de setores que possam gerar melhores práticas aplicáveis.

Tais comparações externas possibilitam (i) buscar soluções para problemas identificados nas discussões internas; (ii) motivar gestores a atingir melhores níveis de desempenho ou encorajá-los a adotar diferentes configurações operacionais ou organizacionais; e (iii) validar soluções desenvolvidas internamente a partir da comprovação de sua eficácia em outra empresa. Em geral, a maior dificuldade nessa etapa de benchmarking externo é o acesso a informações de empresas concorrentes. Quando a abordagem direta para obter informações não é possível, pesquisas na literatura especializada, clippings de notícias e relatórios de analistas podem ser alternativas.

Desenvolvendo soluções e definindo as metas

O segundo pilar para a definição de metas vem do confronto das diferenças identificadas na etapa de benchmarking interno com o aprendizado gerado nas visitas a concorrentes ou pesquisas na literatura. Durante essas discussões com gerentes, supervisores e profissionais de linha, uma série de ideias será levantada, algumas das quais eventualmente se tornarão viáveis econômico e operacionalmente. Grande parte das soluções que recomendamos nos nossos projetos é gerada internamente, em discussões informais ou workshops formais com profissionais de todos os níveis e graus de senioridade. A vantagem desse processo interno de inovação é o estabelecimento de um ambiente de contínuo questionamento, que acaba por cativar o envolvimento dos tomadores de decisão, normalmente gerentes de linha, diretores ou VPs de operação, no processo de redução de custo. É esse envolvimento, em nossa perspectiva, que

Figura 6: Benchmarking interno e externo de número de operadores por linha de produção

Operadores de linha de produção	Unid. Grandes		Unid. Médias			Unid. Pequenas				Concorrentes	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	C1	C2
Op. de máquina											
• # (1) Op máquina/turno	1	1	-	-	1	-	1	1	1	1	1
• # (2) Op painel/turno	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1
• # (3) Op turbina/turno	-	1	1	1	-	1	1	1	1	-	-
• # (4) Líder/turno	1	0,3	1	1	0,5	1	1	-	0,3	-	-
• # Op (1+2+3+4)/turno	3	3,3	3	3	2,5	3	3	3	3,3	2	2
Demais operadores											
• # (5) limpeza operativa	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1
• # Op (1+2+3+4+5)	4	5,3	5	5	3,5	4	4	5	5,3	3	3
Características											
• Produção/dia (milhares de unidades)	30	25	15	15	12	10	7	7	6	12	20
• # rolos	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
• Líder faz recepção de matéria-prima?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim		
• Painel da linha faz painel da recepção?	-	-	-	-	Sim	-	-	-	-	Sim	-
• Manutenção no turno noturno/tarde?	Sim	-	-	-	Sim	-	-	-	-		

tem proporcionado os altos índices de redução de custo que temos acompanhado nos projetos que conduzimos recentemente.

O conhecimento gerado até aqui, seja por meio de benchmarkings interno ou externo ou por iniciativas internas de inovação, deve ser capaz de produzir uma lista de alavancas de redução de custo, que já foram discutidas, analisadas e experimentadas. É importante, neste momento, que esse conjunto de oportunidades seja quantificado de forma a precisar qual o real impacto de cada alavanca na posição de custo da empresa. Este é o terceiro pilar no processo de definição e validação de metas e é particularmente importante na comunicação dos resultados e da importância de todo o processo para a organização.

O último pilar nesta primeira fase – definição e validação de metas – tem dois objetivos. O primeiro é sumarizar para todos os envolvidos nas atividades que descrevemos até aqui os resultados do projeto em termos práticos, isto é: (i) quais as lacunas de performance encontrados; (ii) quais as

alavancas para correção destas lacunas; e (iii) qual o impacto no custo total da operação. O segundo objetivo, e talvez o mais importante, é reforçar o comprometimento de cada integrante da equipe com as metas acordadas diante da alta administração, ou seja, garantir que cada supervisor saiba exatamente por quais metas terá que responder e quais alavancas permitirão que ele as cumpra. Um workshop de validação com VPs, diretores, gerentes e supervisores em geral é uma boa opção para finalizar este primeiro estágio do projeto e definir os próximos passos.

2. Alinhamento do orçamento e dos sistemas de incentivo

Nossa experiência mostra que **um ingrediente fundamental para garantir a implementação das metas acordadas é a incorporação destas metas aos orçamentos e também aos sistemas de avaliação de desempenho e incentivos dos executivos e gerentes.** Este alinhamento deve ser rigoroso e detalhado, para garantir que nenhuma meta seja esquecida ou diluída.

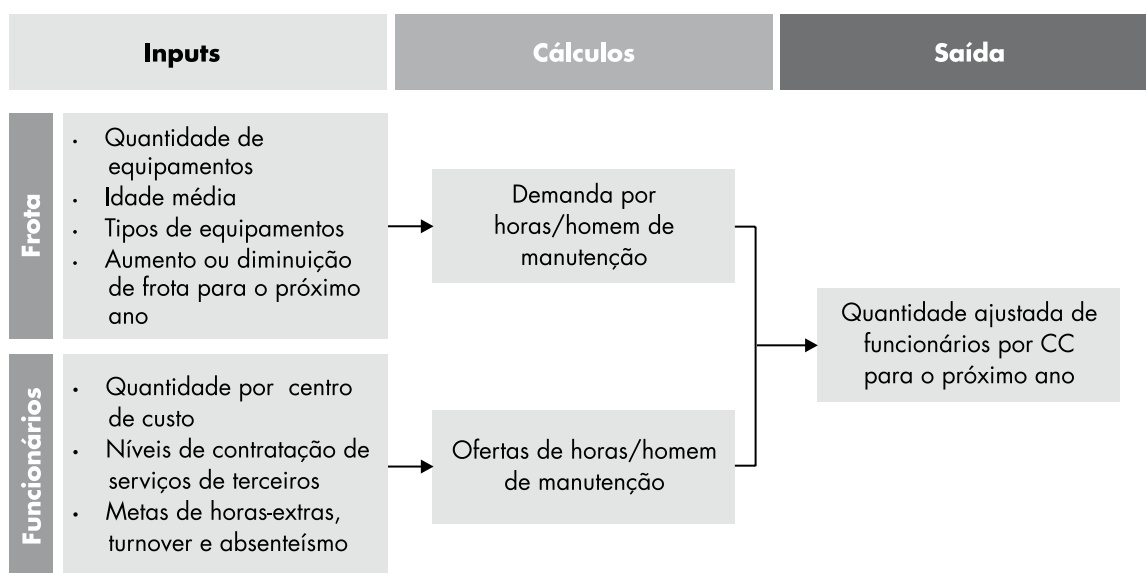
A efetiva implementação das medidas recai tipicamente nos níveis médios de gerência. É comum que eles encontrem dificuldades para colocar em prática todas as mudanças acordadas, seja porque o ritmo acelerado do dia a dia dificulta o planejamento e execução, ou por pressões internas das equipes, que podem acabar dificultando a captura. A incorporação aos orçamentos e planos de incentivos visa a criar a motivação para o esforço extra de captura dos ganhos.

Planos de investimentos e manutenção também podem ter de ser revistos. Parte das metas pode estar condicionada a investimentos pequenos, como, por exemplo, a compra de uma nova paletizadora, uma alteração de layout ou a instalação de sensores remotos em um processo. Neste caso, concomitantemente à finalização da fase de definição de metas, deve-se começar a avaliar o montante total de investimentos necessários, o retorno de cada um e sua viabilidade operacional. A partir daí, alocam-se os diferentes investimentos e ações necessárias no tempo e incluem-se os respectivos valores nos futuros orçamentos, bem como os responsáveis por acompanhar sua execução e resultados.

Além disso, é comum ainda ocorrerem mudanças nos níveis de produção. Por isso, mais que apenas informar os números ajustados para os próximos orçamentos, procuramos sempre que possível construir modelos matemáticos que incorporem as regras e metas discutidas durante o projeto. Em setores muito dinâmicos ou em períodos de alta volatilidade econômica, isso permite que as metas sejam ajustadas e rediscutidas com todos os gestores à medida que condições de demanda e oferta mudam.

No projeto de manutenção de frota mencionado anteriormente, preparamos um modelo de suporte à elaboração do orçamento que, utilizando os índices de produtividade estabelecidos (equipamentos por colaborador, pneus por colaborador, borracheiro, etc.), definia para os gestores os recursos necessários para atender a produção dos anos futuros, preservando o quadro “enxuto”. O modelo, representado esquematicamente na figura 7, considerava, por exemplo, aspectos como demanda de manutenção em função da idade e do mix de frota, que percebemos serem importantes durante as discussões e workshops.

Figura 7: Representação esquemática do modelo de suporte ao orçamento em um projeto de manutenção de frota



3. Acompanhamento rigoroso da implementação e captura dos ganhos

O primeiro passo nesta última fase é a definição de um comitê responsável pelo acompanhamento da execução. Se nas fases anteriores a coordenação podia ficar a cargo de consultores externos, neste momento os atores da empresa devem se envolver “tomando posse”, literalmente, dos resultados e se responsabilizando pela execução.

Nossa experiência tem sugerido que uma das etapas mais críticas no sucesso de projetos de otimização de mão de obra é exatamente a passagem do bastão entre a definição das metas e sua implementação. Tanto é assim que, em alguns casos, em se tratando de projetos maiores e de significativo impacto financeiro, cria-se um comitê de gerenciamento do projeto (PMO, do inglês Project Management Office) totalmente dedicado a garantir o êxito da implementação.

Definido o comitê de acompanhamento, a dinâmica de trabalho se baseia em monitorar o status de implementação

das alavancas propostas, avaliar qual parcela dos ganhos tem sido capturada e “levantar” as bandeiras amarelas e vermelhas quando necessário. Não é raro, por exemplo, que empresas empreendam programas de terceirização com o objetivo de reduzir custos, mas não reduzam a respectiva parcela de custos internos. Este tipo de situação deve ser identificado pelo comitê e reportado para solução.

A figura 8 a seguir é baseada em um projeto real e indica como isso pode ser feito de maneira simples e orientada à ação. A lista de alavancas para cada área avaliada é mostrada à esquerda, assim como o ganho potencial identificado e o ganho capturado até o momento. À direita, destaca-se o percentual capturado para cada área.

Figura 8: Modelo para acompanhamento dos resultados

ILUSTRATIVO

Iniciativas	Gap (R\$M)	Status	Capturado (%)	Expectativa de captura (%)	Prazo	Comentários
Área 1						
Iniciativa A	xx	●	50%	100%	-	-
Iniciativa B	xx	●	10%	20%	-	Implementação parcial
Área 2						
Iniciativa A	xx	●	34%	40%	08/09	Investimentos pendentes
Área 3						
Iniciativa A	xx	●	160%	160%	-	-
Iniciativa B	xx	●	-	-	Ago/08	Em implementação
Iniciativa C	xx	●	16%	16%	-	Falta de pessoal
Área 4						
Iniciativa A	xx	●	40%	100%	-	-
Área 5						
Iniciativa A	} xx	●	-	100%	Out/08	-
Iniciativa B						
Área 6						
Iniciativa A	xx	●	-	80%	-	Negociação em estágio final
Iniciativa B	xx	●	-	70%	08/09	Piloto em andamento
Iniciativa C	xx	●	-	-	09/10	Depende de desenvolvimento (sistemas)
Área 7						
Iniciativa A	xx	●	-	100%	-	Projetos de sistemas em andamento

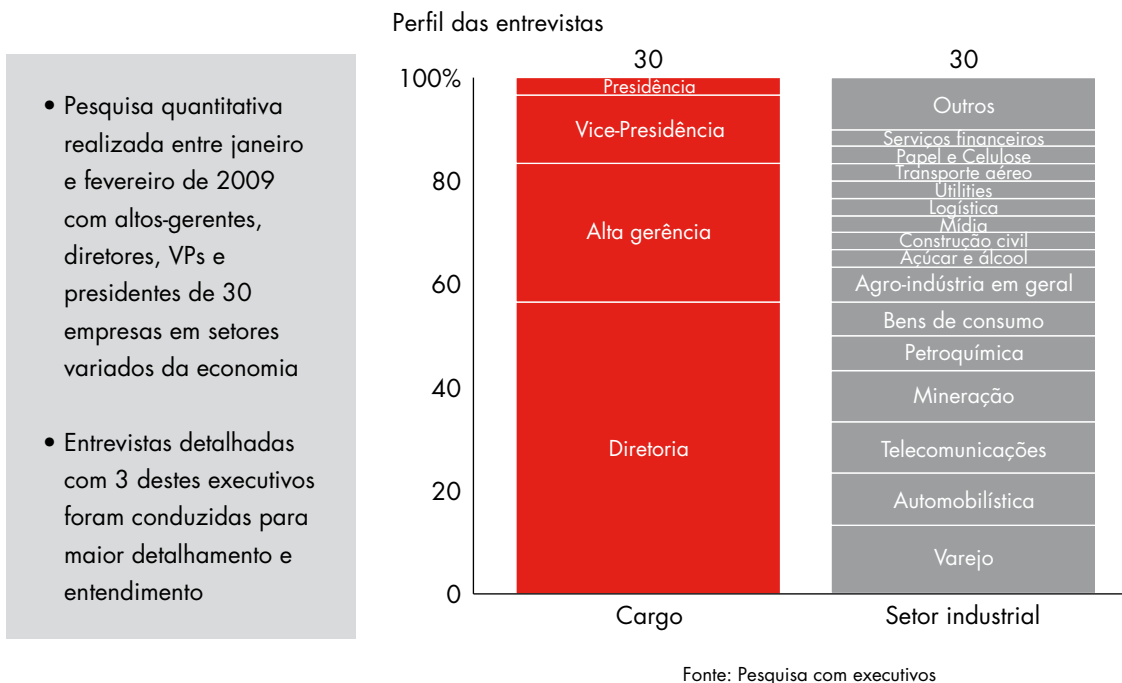
Conclusão

A crise econômica que a economia mundial está experimentando é seguramente uma das piores da história, provavelmente a pior desde 1929. Quanto o Brasil será afetado ainda não está claro neste início de 2009. Neste contexto, buscar melhorias na posição de custo é fundamental. Seja para recuperar-se de uma posição de vulnerabilidade, ou para aproveitar-se de uma posição de fraqueza de um concorrente. E, de fato, vimos que muitas, se não a maioria, das empresas estão se preparando para isso.

O importante, no entanto, é reduzir custos de maneira correta. O ímpeto tradicional de muitos executivos nestes momentos é de rapidez e decisão. No entanto, como vimos, decisões precipitadas podem surtir menos efeito do que o esperado, ou até acarretar mais prejuízos do que ganhos, seja na forma de custos escondidos, queda no nível de serviço ou comprometimento de competências importantes para a preservação do negócio.

Nossa experiência nos diz que abordagens sistemáticas e colaborativas tendem a gerar resultados maiores e mais duradouros.

Metodologia da pesquisa





O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar
04551-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3707 1212
E-mail: fernando.martins@bain.com

Para mais informações, por favor visite www.bain.com.