

Resiliência econômica: Gerenciamento Estratégico de Custos para o Futuro Energético da Austrália



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



O setor australiano de petróleo, gás e energia está enfrentando diversos "ventos desfavoráveis", marcados pelo envelhecimento dos ativos, atrasos na aprovação regulatória, preços flutuantes no mercado global e queda na produção. Os principais participantes do setor estão reagindo, concentrando-se intensamente na redução dos custos operacionais, incluindo os custos unitários de ativos antigos. Isso ajuda a gerenciar os desafios financeiros em um mercado cada vez mais volátil.

Mas a questão permanece: **apenas medidas de corte de custos são suficientes? Ou será que as organizações precisam adotar abordagens mais estratégicas para tratar das causas básicas para obter eficiências sustentáveis e de longo prazo?**

Desenvolvimentos recentes ilustram bem essas pressões:

A *Origin Energy* relatou uma queda de 8% na receita de sua participação na *Australia Pacific LNG* devido aos preços globais mais baixos do petróleo e do gás. A gigante de petróleo e gás da Austrália do Sul, *Santos*, está lidando com ativos de vida útil avançada que estão prestes a ser fechados, há um foco crescente de curto prazo em atividades de descomissionamento de capital intensivo, as aprovações de novos projetos estão demorando mais e o número de funcionários está sendo reduzido. A *Beach Energy*, da Austrália do Sul, está visando aos custos operacionais de campo para atingir um custo unitário inferior a A\$ 11 por barril de óleo equivalente. A *Woodside Energy*, sediada na Austrália Ocidental, está analisando as necessidades de sua força de trabalho por meio da integração da *BHP Petroleum* e de seu perfil de ativos em transformação, o que resultou em mudanças organizacionais estruturais.

Essas ações são vitais para enfrentar os desafios atuais e, ao mesmo tempo, posicionar-se para o crescimento futuro quando o mercado inevitavelmente se recuperar.

As organizações podem adotar uma abordagem estratégica e de diagnóstico, concentrando-se no tratamento das causas básicas - melhorando a eficiência operacional, gerenciando os custos, assegurando a alocação disciplinada de capital e promovendo uma cultura centrada nas pessoas que impulse a adaptabilidade e a inovação. Isso as posiciona para emergir mais fortes, mais ágeis e mais bem preparadas para aproveitar as oportunidades quando as condições melhorarem.

Metodologia de redução de custos: Alinhamento estratégico e foco no diagnóstico

Os programas de redução de custos não são novidade no setor, muito pelo contrário, mas qualquer sucesso que as empresas tenham na redução de custos naturalmente se desgastam com o tempo. Nossas pesquisas e experiências indicam que apenas 10% dos programas de redução de custos apresentam resultados sustentáveis após três anos.

Não existe uma solução milagrosa para garantir que os programas de redução de custos sejam mantidos. Para torná-lo significativo, é fundamental conectar o programa de redução de custos à estratégia, realizar um diagnóstico inicial e concentrar-se em algumas áreas e iniciativas críticas. Responsabilidades claras e a incorporação de processos de gerenciamento de custos aumentarão a probabilidade de obter reduções de custos no curto prazo e sustentar os resultados no longo prazo.

Os diversos objetivos das empresas de petróleo, gás e energia estão ancorados em suas estratégias corporativas. Os objetivos e as metas do programa de redução de custos não podem existir em um vácuo e devem estar conectados a essas estratégias. Deve haver uma mensagem clara e consistente sobre como o programa de redução de custos impulsionará a realização de objetivos estratégicos específicos, sem comprometer outras prioridades comerciais.

Concentrar-se em onde e como cortar custos é tão ou mais importante do que definir a meta de redução de custos. Com frequência, vemos CFOs e equipes executivas investirem muito na definição das metas de redução de custos operacionais totais ou unitários. Em seguida, essas metas são distribuídas aos ativos e às

funções com muito menos rigor, partindo do pressuposto de que esses líderes estão familiarizados com seus custos e estão mais bem posicionados para definir como atingir as metas.

Há vários problemas com essa abordagem.

Em primeiro lugar, nem todas as partes da empresa são iguais. Cortar os custos errados nas áreas erradas da empresa pode destruir o valor e restringir o crescimento futuro.

Em segundo lugar, se não tiverem apoio, os líderes tendem a se concentrar exclusivamente nos fatores de custo do lado do preço, como mudar de fornecedor, obter reduções de preço ou negociar descontos por volume com os fornecedores. Esse enfoque ignora os impulsionadores do lado da demanda, como estratégias, planos e cronogramas bem coordenados de produção, manutenção e recuperação, que impulsionam os requisitos de gastos.

Abordar esses fatores orientados pela demanda tende a ter um impacto muito maior na redução dos custos totais.

Os principais facilitadores para o sucesso incluem a realização de um diagnóstico abrangente dos direcionadores de valor e de custo, tanto do ponto de vista da demanda quanto da oferta, a priorização de áreas específicas para a redução de custos e a exclusão explícita de outras, a definição de metas ambiciosas, porém atingíveis, para essas áreas prioritárias e a atribuição de uma responsabilidade clara aos líderes responsáveis pelo gerenciamento dos direcionadores de demanda e de custo relevantes.





Implantação e envolvimento das partes interessadas

A implantação de medidas de redução de custos geralmente encontra resistência dentro da organização. As objeções comuns incluem dúvidas sobre a viabilidade de repetidos cortes de custos e a relutância dos chefes de departamento em adotar mudanças que parecem estar fora de seu controle.

Poucos líderes gostam de implantar ideias de redução de custos. A equipe que conduz o programa de redução de custos ouvirá: "Estou muito ocupado", "tentamos isso no ano passado", "não funcionou", "esses custos não são meus e não posso influenciá-los" ou "não há mais nada para cortar".

O programa de redução de custos precisa influenciar e negociar com essas partes interessadas resistentes. Esse não é um uso eficiente do tempo, nem produzirá resultados.

Para superar essa resistência, é necessário ter uma liderança forte, uma responsabilidade clara e um foco em ganhos rápidos que possam demonstrar valor e criar um impulso para uma adesão organizacional mais ampla.

É fundamental identificar e priorizar iniciativas de redução de custos rápidas e impactantes, impulsionar a implantação por meio de um forte alinhamento, gerenciamento de programas e patrocínio executivo, comemorar o sucesso e o valor entregue, chamar a atenção para as mudanças positivas nas mentalidades, nos processos e nos comportamentos para criar um impulso e uma concorrência saudável para melhorias adicionais.

Monitoramento e melhoria contínua

O setor de petróleo, gás e energia é cíclico e, com o passar do tempo, o foco mudará do resultado final para o resultado superior. À medida que essa mudança ocorre, o foco nas disciplinas essenciais do gerenciamento eficaz de custos tende a se deteriorar.

É fundamental que o desempenho das iniciativas de redução de custos seja monitorado em intervalos regulares para validar se as mudanças de mentalidade, processo e comportamento ainda estão em vigor e se o valor almejado ainda está sendo alcançado. Estabelecer cadências regulares de revisão de custos é essencial - não apenas para revisar os custos, mas também para avaliar o desempenho geral dos negócios de forma abrangente. Além disso, os contra-KPIs relacionados à redução de custos devem ser gerenciados com muita atenção. A implantação de práticas eficazes de revisão do progresso apoia os objetivos atuais de redução de custos e prepara as organizações para se adaptarem rapidamente a futuras crises econômicas, minimizando as interrupções operacionais.

Rumo a um futuro energético resiliente em meio à incerteza

Nos momentos de baixa do ciclo do preço do petróleo ou em épocas de incerteza, os programas de redução de custos tornam-se indispensáveis. No entanto, alcançar os resultados almejados muitas vezes é um desafio. É fundamental garantir que os objetivos desses programas de redução de custos estejam ancorados no cumprimento da estratégia da empresa.

Compreender explicitamente os fatores de valor e de custo, priorizar as áreas de foco de redução de custos com metas alcançáveis, atribuir a responsabilidade ao pessoal certo, realizar rapidamente as poucas iniciativas críticas e conduzir verificações regulares de sustentabilidade são etapas fundamentais para um futuro energético mais sustentável e resiliente.



Referência do cliente

Redução estratégica de custos em ação: Realizando milhões em economia

Usando essa metodologia, fizemos parcerias com organizações globais para obter melhorias financeiras e operacionais significativas.

- Uma organização global para reduzir os custos operacionais em US\$ 90 milhões, diminuir os gastos de capital em US\$ 20 milhões e sustentar essas melhorias por meio do desenvolvimento da capacidade de liderança, da melhoria dos principais processos e sistemas e da incorporação de uma cultura de disciplina operacional.
- Uma organização global obteve uma redução de US\$ 16 milhões nos custos de empreiteiros ao consolidar fornecedores, pacotes de trabalho, renegociar taxas e implantar práticas eficazes de gerenciamento de empreiteiros. Além disso, ajudamos a obter uma redução de US\$ 3,5 milhões em seus custos de aluguel de equipamentos, melhorando os processos de previsão, aprovação e relatórios. Também foram economizados cerca de US\$ 3 milhões em custos gerais e administrativos (G&A) por meio de práticas eficazes de gerenciamento de custos.

Autores:



Scott Hastie,
Diretor Global do Setor
de Petróleo, Gás e
Novas Energias, dss⁺



Quinton Crew,
Diretor Global do Setor
Petróleo, Gás e Novas
Energias, Austrália, dss⁺

Ver mais em www.consultdss.com/pt



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)

x.com/consultdss

youtube.com/consultdss

instagram.com/consultdss

www.consultdss.com/pt

