

## ARTIGO

INDEXADO

## Fundamentos de Estratégia Empresarial: Integrando Conceitos

Carlos Maurício de  
Carvalho Ferreira\*

### 1. Introdução

É bastante difundido entre consultores empresariais e especialistas em recursos humanos, mudança organizacional e gerência da qualidade, a falta de instrumentos capazes de operacionalizarem dentro da empresa uma estratégia competitiva, em consonância com as informações sobre os desafios do ambiente macroeconômico e setorial, bem como a muito conhecida e desconcertante dificuldade dos empreendedores em transformarem o discurso sobre as tendências de mudanças econômicas, demográficas, do mercado, políticas e sociais e de modernização tecnológica e gerencial, em estratégias negociais efetivas, pelo menos com a rapidez que, eventualmente, se tornam necessárias.

Nestas circunstâncias, os cenários prospectivos das tendências dominantes de modernização são, na maioria das vezes, destituídos de relevância operacional, pois nunca avaliam a probabilidade de ocorrência dos eventos e o grau de risco para os diversos segmentos empresariais, setores e subsetores econômicos, em períodos de tempo definidos. Quase sempre, também, não são capazes de indicarem as ações efetivas essenciais que tornem as empresas suficientemente flexíveis para se adaptarem as mudanças previstas<sup>1</sup>.

No que se refere às estratégias competitivas, comentadas mais adiante, vale considerar que Ferraz<sup>2</sup> (1996), alerta que o conceito de competitividade é visto como um desempenho superior da empresa, que resulta em um signifi-

cativo "market share", ou no seu aumento ao longo do tempo, deslocando os concorrentes, a chamada competitividade "ex post", ou então como uma eficiência maior resultante da "best practice", tais como maior produtividade da mão-de-obra, equipamentos e instalações sofisticados e modernos, alta produtividade e qualidade, baixos custos e preços. É uma competitividade potencial, ou seja, "ex ante". Assim, afirma que as competitividades "ex ante" e "ex post" são conceitos insuficientes e conduzem a conclusões distorcidas.

A competitividade tem de ser definida, para que se entenda quais os instrumentos relevantes para a ação empresarial, como a "capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar

<sup>1</sup> As pesquisas acadêmicas também constatam, freqüentemente, tais desafios. Veja-se, por exemplo CROCCO, Marco Aurélio, *Padrão de Concorrência e Estratégia Competitiva: um estudo do complexo têxtil/calçados*, In Revista NOVA ECONOMIA, v.4, n.1, Belo Horizonte, novembro de 1994, afirma que:

"...observa-se que, apesar de, tanto no presente quanto no futuro, as estratégias declaradas estarem de acordo com o padrão de concorrência, a capacitação das firmas em implementá-las se mostra distante da ideal"

"Desta forma, pode-se dizer que existe um gap entre a estratégia declarada e a capacidade de implementá-la, determinando que as firmas do painel provavelmente não são competitivas".

<sup>2</sup> FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *MADE IN BRAZIL, Capítulo 1: Competitividade, Padrões de Concorrência e Fatores Determinantes*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1996.

ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”<sup>3</sup>. Uma vez que as conferências e seminários sobre tendências e cenários prospectivos na maioria das vezes não propiciam os elementos para que a empresa atinja essa capacidade, isto é, essa flexibilidade, tornam-se palco de admoestações quase sempre tão elegantes e atraentes quanto ineficazes para promoverem as mudanças nas empresas.

Por isto, este artigo se refere à análise dos fundamentos da avaliação comercial do posicionamento estratégico competitivo das empresas, levando-se em consideração as características e a Estrutura de Mercado particular dos setores nos quais elas se inserem. A referência é a análise dos limites da contribuição do ramo da Economia, que se denomina Economia Industrial, e da sua imprescindível integração com importantes e eficazes contribuições recentes de instrumentos de gestão empresarial aplicada e

avaliação efetiva e mensurável de resultados, no âmbito da Administração de Empresas, o ABC - “Activity Based Costing” e o seu corolário, a ABM - “Activity Based Management” - associados às técnicas de Custeio Direto e das técnicas proativas de prognósticos estratégicos, em complementação à de cenários<sup>4</sup>. Neste caso, o que importa é identificar-se ou criar-se os instrumentos de ação, no ambiente interno e externo, que permitam à empresa alterar o curso das ações (reagir) e flexibilizar-se (adaptar-se e inovar) em tempo oportuno.

*Para tanto, vale constituir-se um Banco de Dados com as séries e tendências pelo menos nos últimos três anos, setoriais/indústria/da firma, nacionais e internacionais e dos concorrentes, contendo informações específicas sobre 1. Comportamento: Crescimento das Vendas, 2. Risco e Sobrevivência: Liquidez Corrente; Endividamento Geral e Imobilização; 3. Desem-*

*penho dos Negócios: Margem (%); Giro do Ativo; TRIT (ROI)= Margem x Giro; Rentabilidade do Patrimônio Líquido; 4. Produtividade: Investimento/Empregado; Giro (Em Período Adequado de Tempo) dos Estoques; Receita/Empregado, Relação P/L por Ação (Taxa de retorno por ação Prevista em Bolsa), Correlação Rentabilidade versus Tendência de Crescimento das Vendas (Avaliação da Atratividade, ou seja, dos Setores/ Empresas Instalados e/ou Novos, Promissores), etc.<sup>5</sup>*

Por isto, sugere-se integrar as análises setoriais, referenciadas ao ambiente macroeconômico, com instrumentos operacionais de decisão empresarial. Como enfatizamos adiante, esta integração, além do mais, resulta em uma linguagem que torna acessível e aplicada a conceituação da análise econômica global e setorial da Economia Industrial, para a decisão empresarial.

## 2. O Contexto das Empresas Brasileiras

As empresas brasileiras foram submetidas nesta década à profundas transformações ambientais, resultantes da maior exposição à competição internacional e à estabilização da economia. O impacto dessas transformações foi muito diferenciado entre os seto-

res, particularmente entre as empresas exportadoras e não-exportadoras (“tradables” e “non-tradables”). Além do mais, os impactos da competição externa atingem as empresas e os setores em forma de “ondas”, com intensidades e retardos diferenciados. Assim, foram as cadeias produtivas metal-

mecânica e mínero-siderúrgica as mais expostas de imediato e hoje a “onda” começa a chegar no comércio varejista e atacadista interno.

A situação macroeconômica assim se resume, no que se refere aos seus impactos sobre os negócios:

<sup>3</sup> FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia, op. cit., pág. 3.

<sup>4</sup> Para uma discussão moderna de prognósticos sócio-econômicos veja: GODET, Michel. MANUAL DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: Da antecipação à ação. Prefácio de Jean-Louis Beffa. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993.

<sup>5</sup> Estas Referências, que constituem uma sugestão, encontram-se em importantes documentos tais como: a) AC Minas - Associação Comercial de Minas, Centro de Excelência Empresarial, Seminário: Mercosul 1996/2000: Possibilidades de Negócios e Investimentos, MORALES RÚAS E ASOCIADOS Buenos Aires, Argentina, Belo Horizonte, agosto de 1996 e, b) FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, A ECONOMIA MINEIRA: Perfil das Empresas do Estado - 1991/1992, Belo Horizonte, 1994.

**Estabilização:** taxas de inflação anual menores do que 5% e fim dos "floatings", ganhos especulativos e "imposto inflacionário";

**Desregulação:** novas regras para o investimento estrangeiro;

**Globalização:** um volume crescente de investimentos estrangeiros, de fusões e aquisições de empresas nacionais;

**Resultado:** Hipercompetitividade, Redução das Margens de Lucro e Preços Finais de Venda, Instabilidade Competitiva, Concentração do Volume de Vendas e da Propriedade das Empresas, etc.

A indústria brasileira continua sendo marcada por uma acentuada heterogeneidade competitiva e tecnológica, inter e intrasetorial, pelas razões a seguir<sup>6</sup>:

**"Heterogeneidade competitiva, porque aqui convivem em um mesmo setor indústrias e empresas operando em faixas de mercado distintas, que demandam produtos com níveis diferenciados de especificações, em termos de preços, qualidade e padrão tecnológico".**

**"Heterogeneidade tecnológica, porque coexistem em todos os setores industriais, empresas com níveis de capacitação tecnológica bastante díspares. Isto quer dizer**

**que ganhos de incrementos de produtividade, derivados do investimento tecnológico, são e poderão continuar a ser distribuídos de modo desigual na indústria brasileira, o que deverá afetar, decisivamente, as potencialidades de crescimento das empresas"**

A fonte primordial dessas heterogeneidades são os mercados segmentados devido a péssima distribuição pessoal e regional de renda do País, no qual dez por cento dos mais ricos recebem 47% da renda nacional e os dez por cento dos mais pobres, 1%.

Entre 1992 e 1994 foi produzido um importante documento no País, avaliando a competitividade da indústria nacional, conhecido como ECIB - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - com ênfase especial na avaliação dos pontos forte e fracos dos diversos setores industriais. Contudo, a maior exposição da economia nacional à competitividade externa nos últimos anos vem exigindo uma avaliação mais pormenorizada das qualidades e limitações intrínsecas das próprias empresas nacionais e de suas práticas gerenciais.

Neste contexto, foi divulgado um novo estudo, realizado entre 1995 e 1997, sob a égide do McKinsey Global Institute<sup>7</sup>. Este estudo conclui que o Brasil poderia crescer a 8,5% ao ano, sem grandes investimentos, sendo que parte desse crescimento resultaria do aumento de

produtividade da indústria, do comércio e dos serviços. Neste caso o estudo enfatiza as mudanças que têm de ocorrer no âmbito das próprias empresas, embora não desconsidere os condicionamentos setoriais e macroeconômicos do País, quando analisa as profundas diferenças no grau de escolaridade da mão-de-obra brasileira e as conseqüências danosas do mercado de trabalho informal e por conta-própria (sem carteira de trabalho, sem a conseqüente proteção e benefícios sociais, sem contribuir para o erário público e sem acesso ao créditos do sistema financeiro formal), que emprega hoje mais da metade da população e continua crescendo.

Não são surpreendentes as conclusões de que o operário da construção civil brasileiro constrói, em média, apenas 35 m<sup>2</sup> em 1.000 horas e o norte-americano 130 m<sup>2</sup>; o metalúrgico brasileiro contribui anualmente para a produção apenas com US\$ 31.000,00 e o norte-americano com US\$ 122.000,00; de que as empresas brasileiras, independentemente de seu porte, não se relacionam de maneira adequada com os seus fornecedores, não utilizam ao máximo a capacidade instalada em suas fábricas e os espaços de suas lojas, como também não investem no *design* mais recomendado.

Nestas circunstâncias, afirma o estudo da McKinsey, a reorganização das empresas nacionais e dos seus métodos de trabalho têm o potencial de aumentar a produtivi-

<sup>6</sup> FERRAZ, João Carlos. *Modernização com Exclusão: Especulações Sobre a Política Industrial*, In A INDÚSTRIA MINEIRA NA DÉCADA DE 90: Avaliação e Perspectivas. Seminário A Indústria Mineira na Década de 90, Tema 1: Novos Padrões Tecnológicos, Gerenciamento e Competitividade da Indústria Nacional. CORECON, 10ª Região/MG, Belo Horizonte, MG, dezembro de 1990.

<sup>7</sup> Divulgado em artigo da Revista Veja e produzido por McKinsey Brasil - PRODUTIVIDADE - A Chave do Desenvolvimento Acelerado no Brasil, McKinsey Global. Institute McKinsey & Company, inc. São Paulo, Washington, março de 1998.

dade em um valor excepcional de 34%, o que poderia elevar o PIB *per capita* para US\$ 10.000,00, a produtividade nacional prevalecente de 42% da norte-americana, para 61%, em 2005. Comparado aos Estados Unidos chegam a ser dramáticas as diferenças entre a produtividade das empresas nacionais

e das norte-americanas, em setores importantes como a siderurgia, o automotivo, o transporte, as telecomunicações, o sistema financeiro bancário, a construção civil, a indústria alimentícia, etc. Também, estudos que estão sendo realizados pelo IPEA, órgão do Governo Federal, estão também cons-

tatando que mesmo nos setores de alta tecnologia a maioria das empresas nacionais seriam sufocadas pela concorrência internacional se houvesse uma plena integração do Brasil em uma área de livre comércio hemisférica, nas circunstâncias atuais.

### 3. Possibilidades e Limites da Economia Industrial

**A** Economia Industrial deriva-se da análise microeconômica, nascida com a obra seminal de Adam Smith, "Uma Investigação da Natureza e das Causas da Riqueza das Nações" e expandida pela Escola Neoclássica. Os primeiros economistas envolvidos com os problemas empresariais ficavam incomodados com a grande generalização e com as hipóteses excessivamente simplificadoras e muitas vezes irrealistas da teoria microeconômica da concorrência perfeita.

Nascem, então, duas correntes da Economia Industrial. A *Escola Empírica*, dedica-se à análise histórica dos sucessos empresariais e a *Escola Analítica Normativa*, apega-se aos rigores metodológicos da Análise Econômica, buscando maior realismo para as teorias microeconômicas. A reação pioneira é de Piero Sraffa, que contesta a existência de um preço externo à firma, sem a sua interferência e rigidamente fixado pelo mer-

cado. Mostra que a curva de demanda no mercado é inclinada, a procura aumenta quando o preço diminui, ao invés de constante. Na maioria das vezes, e até mesmo no mercado internacional, as empresas não são "price taker", ou seja, não se sujeitam a um preço imposto pelo mercado e tentam modificá-lo a seu favor, aumentando-o ou diminuindo-o e mesmo buscando um "preço limite superior", para afastar a concorrência.

Em seguida, Arrow mostra que existem curvas de demanda inclinada até mesmo em situações de concorrência perfeita e Chamberlain e Joan Robinson propõem uma análise microeconômica com estruturas de mercado mais realistas, concentrando a atenção na possibilidade de diferenciação de produtos e de curvas de demanda inclinada, *ou seja, de mercados cujos preços e a quantidade vendida podem ser alterados pela ação estratégica das firmas.*

Uma outra constatação da Econo-

mia Industrial é que as curvas de Custo Total Médio de longo prazo, são inicialmente decrescentes e podem ter um amplo intervalo, durante vários anos, de custos totais médios baixos e constantes, mantendo as economias de escalas adquiridas, antes que comecem a crescer. *Por este motivo, as firmas são, muitas vezes, capazes de sobreviverem por vários anos, sem novos investimentos em modernização organizacional ou tecnológica, desse modo resistindo à concorrência.*<sup>8</sup>

Recentemente a Economia Industrial tem se preocupado com<sup>9</sup>:

1. as causas, limitações e consequências da acumulação e do crescimento das organizações empresariais; as políticas indutoras da competição e da anti-competição; o impacto da integração fusão e aquisição, as políticas de P&D dos oligopólios, etc.;
2. as consequências das formas e

<sup>8</sup> Para uma análise histórica detalhada da evolução da Economia Industrial veja: HAY, Donald A.; MORRIS, Derek J. *INDUSTRIAL ECONOMICS: Theory and Evidence*, Oxford University Press, 1987.

<sup>9</sup> O programa da INTERNATIONAL CONFERENCE IN INDUSTRIAL ECONOMICS, da Universidad Carlos III de Madrid, realizada em julho de 1996, permite observar-se os temas de maior interesse e pode ser encontrado no seguinte endereço: <http://www.edgar.stern.nyu.edu/networks/ann2.html>.

normas de desregulamentação dos monopólios públicos e dos conglomerados de prestação de serviços coletivos, como o transporte aéreo, os serviços de telecomunicações, a produção de energia elétrica, e dos custos e benefícios das medidas de liberalização dos fluxos de comércio e do investimento internacionais, no contexto dos Tratados e Acordos de Integração Econômica, como a UE, o NAFTA, o MERCOSUL e a ALCA.

Neste sentido, uma das principais preocupações teóricas tem sido a análise cada vez mais aprofundada das “Estruturas de Mercado”, que tanto influenciam o comportamento das firmas, como podem ser influenciadas por suas decisões estratégicas, particularmente no que se refere à determinação do preço final de venda, da quantidade vendida no mercado e, em última instância, da margem de lucro desejada. Assim, por exemplo, uma taxonomia proposta das “Estruturas de Mercado”, para a análise econômica das estratégias de crescimento e das decisões sobre novos investimentos na economia brasileira, é a seguinte<sup>10</sup>:

- A Indústria Competitiva;
- O Oligopólio Homogêneo;
- O Oligopólio Diferenciado;
- A Indústria Competitiva Diferenciada.

As teorias e taxonomias pioneiras das “Estruturas de Mercado” deram origem à uma das primeiras teorias típicas da Economia Industrial, denominada de ECD, “Estrutura-Condução-Desempenho”, que estabelece uma relação causal direta das “Estruturas de Mercado” sobre a condução e o desempenho das firmas, sendo que:

$$C = C(E), D = D(C, E) = \phi(E)$$

Enfim, a Condução e o Desempenho da indústria seriam função da “Estrutura de Mercado” na qual ela se insere. Esta relação determinística, por sua vez é de “mão-dupla”, já que, eventualmente, tanto o Desempenho pode ser afetado pela Condução da empresa, como o contrário pode acontecer.

A **Estrutura de Mercado** depende do número e distribuição dos vendedores e compradores, da diferenciação do produto, do grau de concentração industrial (medido por indicadores do “market share” ou do “production share” das três ou quatro firmas mais importantes), das “barreiras à entrada”, da estrutura dos custos, da integração vertical e da diversificação. A **Condução** depende da estratégia de preços e produção, pesquisa e desenvolvimento e da política de propaganda e, enfim, o **Desempenho** refere-se à eficiência técnica e alocativa dos fatores de produção (capital e mão-de-obra), da inovação

tecnológica e gerencial, do emprego e equidade.<sup>11</sup>

Assim, por exemplo, postula-se que os oligopólios, sistematicamente, procuram eliminar as firmas marginais, que têm maiores custos e, ou atuam em nichos de mercado, quando a demanda se retrai, utilizando-se de seu poder de mercado e preservando sua taxa de lucro. Esta condução de sobrevivência é determinada pelo “grau de concentração” (poucas firmas respondendo pela maior parte da produção e vendas), que caracteriza as estruturas oligopólicas. Outros autores contestam a “tirania do mercado”, implícita na ECD, tentando demonstrar o amplo espaço de atuação estratégica que as firmas podem ter, alterando as condições do mercado.

No início da década de oitenta, Baumol lança a sua Teoria dos Mercados Contestáveis, mostrando que um oligopólio pode muito bem competir intensamente com outro, desde que se elimine as “barreiras à entrada”. Deste modo, impôs modificações nas análises do comportamento dos oligopólios, baseadas nas “Estruturas de Mercado”. Em uma economia globalizada, enfim, qualquer firma ou indústria (conjunto de firmas semelhantes) pode sofrer o “ataque competitivo” de firmas multinacionais ou transnacionais, ou seja, ter o seu mercado contestado<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *ACUMULAÇÃO E CRESCIMENTO DA FIRMA: Um Estudo de Organização Industrial*, Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1987

<sup>11</sup> BRAGA, Helson C. *ESTRUTURA DE MERCADO E DESEMPENHO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA: 1973/75*. EPGA - Teses 06, Escola de Pós-Graduação em Economia, Editora da Fundação Getúlio Vargas, FGV, Série Teses Nº 6, Rio de Janeiro, 1980 e JACQUEMIN, Alexis, *THE NEW INDUSTRIAL ORGANIZATION: Market Forces and Strategic Behavior*, The MIT Press, London, England, 1987.

<sup>12</sup> BAUMOL, W. *Contestable Markets: An uprising in the theory of industry structure*, *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 72(1):1-15.

Por outro lado, novas taxonomias foram propostas. Por exemplo, uma taxonomia mais apropriada para diferenciar as formas pelas quais ocorre o processo de geração e difusão de tecnologia, apresentada por Pavitt, é a seguinte<sup>13</sup>:

- Indústrias “dominadas pelos fornecedores”;
- Indústrias “intensivas em escala”;
- Indústrias de “fornecedores especializados”;
- Indústrias “baseadas na ciência”.

Uma tendência acentuada da Economia Industrial, que é uma característica da Economia, é o seu interesse pelas políticas públicas. As grandes preocupações da análise e da pesquisa são os impactos das políticas públicas sobre o bem-estar do cidadão, em geral, e do consumidor, em particular e, por via de consequência, na eficiência econômica e social das firmas: o menor preço possível, o máximo de produção, de emprego (crescimento da firma, sem prejuízo de outras), e de qualidade do produto ou serviço, o mínimo de impacto ambiental negativo, bem como o máximo de estímulos à novos empreendimentos.

No caso do Brasil, como da França, por exemplo, as firmas têm uma forte predisposição a enfatizarem as “Estratégias Relacionais”, ou seja às estratégias competitivas com o foco no ambiente externo,

devido a tradição da intervenção do Estado e de menor exposição relativa à economia de mercado na economia nesses países<sup>14</sup>.

As “Estratégias Relacionais”, tratadas com bastante cuidado pela equipe STRATEGOR (Stratégie, Structure, Décision, Identité), do Grupo HEC de Jouy-en-Josas, postula que:

*“Uma estratégia se denomina relacional quando ela não se fundamenta na lei da concorrência, mas nas relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu ambiente”*

*“Em reação a este partis pris (o confronto belicoso enfatizado pela estratégia competitiva) as teorias mais recentes sobre estratégias enfatizam as estratégias relacionais que se desenvolvem precisamente em um contexto de entendimento ao invés de confronto.”*

Assim, aqui se prioriza a estratégia competitiva da firma em um contexto de entendimento, ao invés de confronto, quer seja nas relações com o Estado, o Concorrente, o Cliente ou Grupos de Pressão.

De grande relevância, também, para o entendimento, na atualidade, da importância dos custos como informações gerenciais e integradoras da firma com o ambiente externo é a importância atribuída pela equipe STRATEGOR às “Estratégias de Custo”.

Esta breve visão das origens, objetivos primordiais e “estado das artes” da Economia Industrial, permite-nos revelar as suas principais contribuições para a análise setorial e para a decisão empresarial e executiva, bem como identificar os temas relevantes para a formulação de estratégias empresariais, muitas vezes obscurecidos por modismos irrelevantes.

*Vê-se, pois, que existem temas significativos, capazes de comporem uma agenda de interesse variado, conforme o setor, para gerarem as informações relevantes e os instrumentos de ação apropriados para a gestão das empresas e que as estimulem e as permitam se reestruturarem estrategicamente, em função das mudanças relevantes do ambiente externo e não devido à intencionalidades genéricas, como “encantar o cliente rei,” ou “as mudanças que estão transformando o mundo”, ou quaisquer outros fatores que não consideram os determinantes específicos da competitividade setorial.*

Assim, procuramos enfatizar que as tendências gerais das mudanças, conceitos de atendimento ao cliente, mudanças gerenciais no contexto de reestruturação setorial, etc., são conceitos necessários, mas incapazes de gerar o fluxo de informações relevantes, os estímulos, as políticas e estratégias empresariais e os instrumentos e ferramentas mais apropriados para encarar e superar as mudanças, quase sempre impostas pelo Ambiente Exter-

<sup>13</sup> PAVITT, K. *Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*, Research Policy, North-Holland, v. 13, 1984. Apud CROCCO (op. cit.1).

<sup>14</sup> STRATEGOR - *Stratégie, structure, décision, identité: Politique générale d'entreprise*, InterEditions, 2e édition, Paris, 1993.

no às empresas, dada a "Estrutura de Mercado". Além do mais, quando a concorrência se consolida quase sempre é tarde demais para

superá-la. Neste sentido, as admoestações com relação às propaladas mudanças chegam quando elas já são uma dura realidade em outras

regiões ou países. Os arautos dessas mudanças estão, quase sempre, a relatar tardiamente o que já observaram alhures.

#### 4. Temas 1 Relevantes para a Gestão Empresarial Estratégica

**D**adas as considerações feitas acima, enumeramos a seguir, alguns temas relevantes para a gestão empresarial estratégica, em função da análise do ambiente externo às empresas, tais como:

1. "Estruturas de Mercado" como causas, limitações e conseqüências da acumulação, do crescimento e da eficiência, das organizações empresariais.
2. Estratégias Competitivas versus Estratégias Relacionais em economias estáveis: as políticas indutoras da competição e da anticompetição.
3. O impacto da integração, da fusão e da aquisição na eficiência e na competitividade das empresas.
4. As conseqüências das formas e normas de desregulamentação dos monopólios públicos e dos conglomerados de prestação de serviços coletivos, como o transporte aéreo, os serviços de telecomunicações e a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.
5. Os custos e benefícios das medidas de proteção e liberalização dos fluxos de comércio e do investimento internacionais, no contexto dos Tratados e Acordos de Integração Econômica, como a UE, o NAFTA, o MERCOSUL e a ALCA.
6. Atualizando o ECIB - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - no contexto de uma economia estabilizada e contrapondo-o ao estudo da McKinsey, etc.<sup>15</sup>

#### 5. A Integração Interdisciplinar da Economia / Administração através do Custeio Direto e do ABC / ABM

**C**om o sucesso da estabilização da economia, o País vem passando por muitas mudanças nos últimos anos, afetando de modo singular as empresas. Neste contexto, alguns aspectos podem ser ressaltados tais como a significativa redução das margens reais de lucros, dos ganhos advindos da correção monetária dos preços, de atrasos na realização de despesas

de custeio ou pagamentos de impostos, na administração temporal e quantitativa de reposição dos estoques, no giro das vendas, etc. Em muitas circunstâncias o lucro nasce muito mais do jogo de compra e venda de ativos financeiros no mercado de capitais do que na gestão do próprio negócio.

Na verdade, a busca dos problemas mais comuns que passaram a afli-

gir as empresas estão relacionados a estes fatores, que criaram com a estabilização macroeconômica novos desafios na gestão dos negócios. Estes problemas se refletem de imediato nas margens de lucro e na gestão do caixa. Outrossim, mais do que nunca, é mandatório uma sintonia fina na gestão dos custos de produção e da precificação (determinação do preço adequado) e uma atenção redobrada

<sup>15</sup> COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos (Coordenadores Gerais), *ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA*, Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 1994.

Luciano Coutinho propõe a reavaliação do ECIB, publicado em 1994, e baseado em um vasto elenco de mais de noventa trabalhos técnicos e acadêmicos produzidos entre 1992 e 1993, antes do Plano Real. A estabilização da economia brasileira e a abertura ao exterior trouxeram mudanças estruturais profundas no ambiente de negócios e mudanças difíceis de serem previstas em toda a sua extensão. José Tavares de Araújo Jr. faz observações atualmente procedentes, em *A Competitividade da Indústria Brasileira, Opinião Econômica, FOLHA DE SÃO PAULO*.



com o posicionamento estratégico dos concorrentes.

Estas duas últimas categorias de gestão estratégica dos negócios estão intimamente relacionadas à disponibilidade de informações relevantes em tempo útil; enfim de um bom Sistema de Informações Gerenciais e um efetivo Banco de Dados. *De um modo geral, as empresas não geram internamente as informações adequadas para o levantamento dos custos relevantes para decisões estratégicas, e não têm acesso adequado às informações externas sobre o mercado e os concorrentes.*

A apuração dos custos de produção em regime inflacionário, quase sempre é pouco cuidadosa. O preço é fixado pela regra denominada de "mark up", ou seja, acresce-se ao custo uma margem líquida dos impostos mais a inflação prevista, a fim de, inclusive, cobrir eventuais custos não apurados convenientemente. A estabilização e a maior competitividade trazem uma reviravolta para muitas empresas, que acabam tendo que recorrer inesperadamente ao "Custo Meta"

segundo Michael Porter (1991, op. cit 22), especialista americano em estratégia empresarial competitiva, a melhor estratégia para a firma é, em última instância, uma constituição única que reflete sua situação particular. Toda-

(Target Cost), uma vez que o mercado passa a impor um preço e à firma cabe adaptar seu custo, para ter uma margem de lucro positiva. Como foi comentado, o poder de determinação do preço por uma firma depende da "Estrutura de Mercado" na qual ela se insere.

Quase sempre, a dificuldade de se avaliar o preço adequado do fornecedor, ou o preço final ao consumidor no mercado, permite que se acrescente, em períodos sucessivos, uma margem para cobrir eventuais "erros de avaliação", recuperando-se a margem de lucro nominal e a real (descontada a inflação). A observação empírica e de pesquisas mostra que a prática de "mark up" se torna, também, difícil para as pequenas e médias empresas, com a aceleração inflacionária. O empresário fica sem informação adequada para saber como corrigir o preço: um preço muito alto pode resultar em perda de mercado, e um preço baixo pode acarretar prejuízos.

Como enfatizado, em uma situação de preços estáveis é de suma importância a constituição de um

via identificam-se três grandes categorias de estratégias que têm uma coerência interna e que podem, por si só, levarem uma firma a assegurar uma posição competitiva sustentável a longo prazo e de sobrepujar os seus concorrentes em um mercado específico, a saber<sup>16</sup>:

sistema de informações para decisões estratégicas de custo e formação de preços no mercado. Neste contexto, a busca de uma estratégia empresarial estruturada tem como escopo:

1. Analisar o sistema de informações e o processo de apuração de custos, avaliando a sua consistência para subsidiar as decisões estratégicas da empresa;
2. Delinear, simultaneamente, eventuais estratégias empresariais para aumentar a participação no mercado (market share) e melhorar o posicionamento competitivo, medido pela evolução da rentabilidade do Patrimônio Líquido da empresa, em consonância com os cenários e tendências macroeconômicas e setoriais, i.e. melhorar a relação: *participação relativa da empresa no mercado/participação do concorrente principal no mercado*, ao modo do indicador instantâneo BCG (Boston Consulting Group) da posição da empresa ao longo da escala de custos, prevalecente no setor.

- uma estratégia sustentável no longo prazo de supremacia no mercado devido a menores custos;

- uma estratégia sustentável no longo prazo de supremacia no mercado devido a um forte efeito de di-

<sup>16</sup> PETIT, Gérard. *L'analyse stratégique selon Porter*, (École Supérieure de Commerce de Lyon); ALBERT Alain. *À la recherche de l'avantage concurrentiel: choix et mise en oeuvre de la stratégie*. In *Textes colligés par BEAUFILS, Alain et GUIOT, Jean M. GESTION STRATÉGIQUE ET POLITIQUES DE L'ORGANIZATION*, Gaëtan Morin, Éditeur, Québec Canada, 1987.

ferenciação do produto ou serviço da firma;

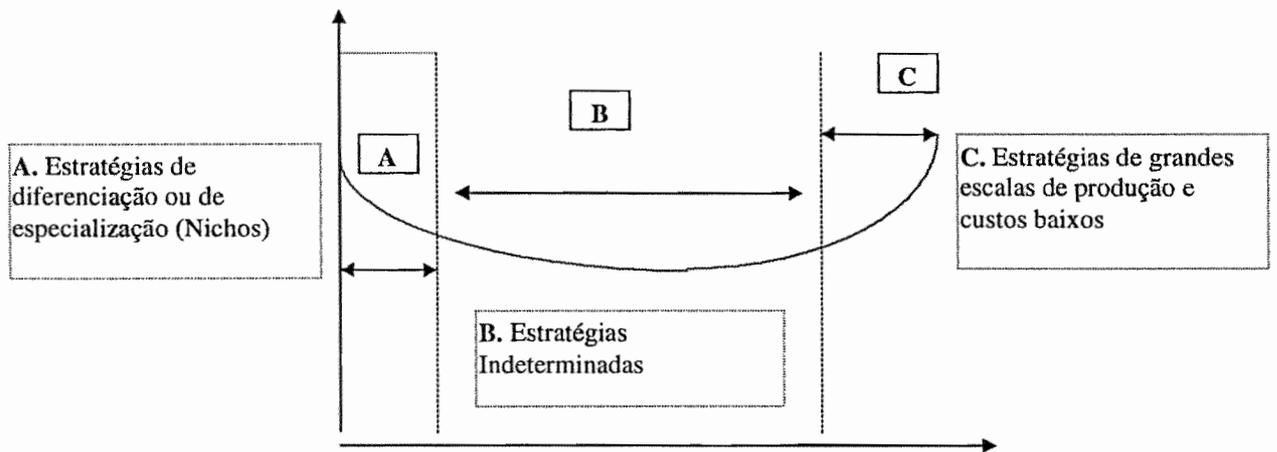
- uma estratégia de especialização ou de concentração em um “nicho”, visando a assegurar uma supremacia sustentável no longo prazo, *enfocando a redução significativa*

de um item específico de custo, que seja relevante em um gráfico de Pareto, e curva do tipo ABC, ou a assegurar uma supremacia sustentável no longo prazo na prestação de uma categoria de serviço ou produto, fortemente diferenciada no mercado da firma.

Quaisquer outras estratégias têm, necessariamente, de incluir combinações das estratégias acima, se quiserem ter sucesso. Desta forma, as estratégias genéricas, que são básicas, podem ser representadas por uma curva em U, tal como:

**Figura 1**  
**Variação na Rentabilidade do Patrimônio Líquido em Função da Estratégia Adotada e do “Market Share” Conquistado**

Rentabilidade do Patrimônio



Participação no Mercado (Market Share)

Como se vê, as estratégias empresariais dos tipos A (conquista de um “nicho” de mercado) e C (conquista de maior participação no mercado a baixos custos), ou uma combinação das duas, quando intencionalmente arquitetadas e realizadas com persistência e coerência por todos os segmentos da or-

ganização empresarial, são as que rendem os maiores dividendos no médio e longo prazos, *atingindo as maiores rentabilidades possíveis do setor específico onde a empresa atua*. Quaisquer outras estratégias isoladas, ou estratégias indeterminadas do tipo B, não rendem tais dividendos.

Nestes termos, a proposta de apuração dos custos tem como objetivo tanto avaliá-los como subsidiar a decisão da estratégia genérica mais recomendável, quer seja do tipo A, C ou uma combinação entre elas.

## 5.2. A Apuração de Custos

**A**bertura do Brasil ao mercado internacional com a efetivação do MERCOSUL e a “in-

vasão” de produtos importados com preços mais acessíveis que os preços praticados no mercado interno, o avanço tecnológico e a

grande expansão da informática, mostram que a formação de preço precisa ter novos enfoques, quais sejam:



• **Quanto o mercado está disposto a pagar pelo meu produto?**

Deste valor subtraem-se os impostos e a margem necessária, para chegarmos, então, ao custo máximo. Esta situação sinaliza a razão de nos preocuparmos mais com o Controle de Custos, observando uma grande e importante tarefa desempenhada por ele, que é o acompanhamento da rentabilidade da atividade e até mesmo da viabilidade do produto ou serviço gerado. Observa-se, ainda, a necessidade de se ter o firme propósito de Controlar Custos para, também, analisá-los à busca de novos parâmetros de gestão dos negócios, em uma economia que conviveu com altos padrões inflacionários e agora atingiu uma estabilidade dos preços sustentável no médio e longo prazos, desindexada e aberta à economia internacional.

• **Por quê controlar os custos?**

Em um regime inflacionário os custos e os ganhos das firmas costumam ser mascarados, como comentamos, pelos ganhos obtidos no Mercado Financeiro ou com a desvalorização monetária. Ao contrário, em uma economia estabilizada os ganhos na atividade principal do empreendimento são muito mais significativos. Em um raciocínio inverso, o custo do dinheiro para as empresas que dependem de capital de terceiros é bastante elevado e nocivo à atividade empresarial. Nas economias estabilizadas a rentabilidade dos negócios se mede pelo desempenho do negó-

cio, sendo que um dos parâmetros importantes é o acompanhamento dos custos e a formação adequada dos preços, chamada na linguagem empresarial de precificação.

• **A Rotina da Informação**

Um dos mais importantes ativos da empresa é a informação relevante, no tempo correto, isto é a INFORMAÇÃO GERENCIAL. Uma das áreas relevantes da empresa para gerar informações gerenciais é a área de CUSTOS, desde que elas sejam apurados com o objetivo explícito de subsidiar as decisões empresariais e não sejam meramente utilizados como uma rotina contábil, mas como uma **Rotina da Informação**<sup>17</sup>.

As informações que são retiradas dos CUSTOS permitirão um melhor conhecimento de toda a situação do empreendimento e constituirão uma ferramenta imprescindível e coerente para a precificação do negócio e de enfrentamento da concorrência. Quanto maior a confiabilidade, rapidez e coerência das informações sobre os CUSTOS, melhor e mais acertadas são as possibilidades de sucesso das decisões gerenciais e estratégicas. *Existe aí, uma via de duas mãos. Quanto mais claros forem os objetivos perseguidos pela empresa, mais bem definida fica a estrutura de CUSTOS relevantes para a empresa.* Por esta razão, a Estratégia e o Sistema de Informação e de Apuração de CUSTOS são atividades que precisam ser simultâneas e constantemente reavaliadas, em

um procedimento clássico de PDCA (Plan, Do, Check, Action - Repetindo-se, recorrentemente, o PDCA) e de melhorias contínuas dentro da empresa.

Dentre os desafios comuns encontrados, no que se refere à apuração e controle de CUSTOS, pode-se citar:

- Verificando-se os números relativos aos Controles de Horas Trabalhadas de Máquinas ou de Empregados pode-se transformar “tempos mortos” ou ociosos em horas de manutenção preventiva de máquinas, limpeza do ambiente de trabalho, treinamento de pessoal, atualização dos períodos de férias, etc.;
- Treinamentos adequados para minimizar o retrabalho e para aumentar a velocidade na execução das tarefas;
- Eventuais terceirizações de atividades que não sejam críticas, como a terceirização da frota de veículos, ou da manutenção;
- A minimização de “perdas e rejeições” das mais variadas espécies;
- Eventuais falhas de controle de estoques e nas políticas de compras, etc.

Vê-se que são problemas comuns, porém nem sempre bem percebidos se não ficam claros os objetivos primordiais a serem atingidos pela empresa, se não se dispõe das informações em tempos hábeis, se elas não são observadas e avaliadas sistematicamente, enfim, se não existe uma **Rotina da informação**.

<sup>17</sup> Agradeço a sempre atenciosa e muito competente orientação do Professor do Curso de Comércio Exterior da FCG-UNA, Alfredo B. Martini Neto, sobre as seções 5.2 de Apuração de Custos e 6.1 de Custeio Direto.

## 6. Os Métodos de Apuração de Custos e os Sistemas de Informações Gerenciais

### 6.1. O Custeio Direto

Uma das vantagens do método do Custeio Direto é a determinação da Curva de Custo Fixo Unitário, que permite identificar as “economias de escala” da firma (redução de custo advinda do maior volume de produção) e o comportamento dos Custos Variáveis Unitários, bem como a utilização de métodos de precificação com-

petitiva. No método do Custeio Direto somente os **Custos Variáveis**, sejam eles diretos ou indiretos, são apropriados aos produtos.

Os Custos Fixos são tratados como despesas e são debitados diretamente ao resultado do período em que os mesmos ocorreram. Além do mais, a *Rotina de Informações*

se torna mais adequada às decisões executivas e não apenas geradoras de relatórios internos de apuração dos resultados, bem como permite o acompanhamento de variáveis-chaves como a Margem de Contribuição Unitária, **m**, a Alavancagem Operacional, **go**, a **TRIT** e os Pontos de Equilíbrio de Lucros e Caixa, **Vo** e **V'o**.

### 6.2. O ABC - Activity Based Costing

A Metodologia do Custeio denominada de ABC é assim comentada<sup>18</sup>:

“O ABC foi desenvolvido como uma solução prática dos problemas associados com os sistemas tradicionais de administração de custos. No início da década de 1980, muitas companhias começaram a perceber que os seus sistemas tradicionais de contabilidade estavam gerando informações imprecisas sobre os custos. Isto era devido, não ao fato dos sistemas tradicionais estarem errados, mas à constituição dos custos; a mão-de-obra tornara-se uma percentagem muito menor com relação ao custo total de manufatura de um produto, do que havia sido historicamente. Os

custos da mão-de-obra, o fator básico de rateio dos custos utilizado pelas organizações, estava diminuindo, tornando o rateio do “overhead” baseado na mão-de-obra direta, por hora, errado e resultando em custos dos produtos/serviços imprecisos. Esta mudança se tornou uma questão maior, quando os administradores responsáveis por linhas de multiprodutos/multiserviços necessitaram, então, tomar decisões estratégicas sobre precificação, “mix” de produtos e tecnologia, utilizando os custos como o critério mais importante.

Além do custeio impreciso do produto/serviço, os sistemas de contabilidade tradicionais não preenchem o hiato entre a identificação dos custos e a compreensão exata

desses custos. Desde que o rateio era errado, os componentes que constituem o custo padrão de um produto não ofereciam aos administradores qualquer orientação de como melhorar os processos para otimizar o custeio”.

Sem entrar nas technicalidades do ABC, resumidamente a sua diferença com as outras formas de custeio está, essencialmente, em *alocar as atividades* ao produto/serviço, como os componentes do seu custo, e não os recursos (mão-de-obra, capital, matérias-primas, etc.) consumidos na geração desse produto/serviço. O esquema a seguir, de Mohan Nair/M. Nakagawa sintetiza essa diferença.

<sup>18</sup> MOHAN, Nair. *The Evolution of Activity-Based Business Intelligence (ABBI)*, (President and Chief Operating Officer ABC Technologies Inc., Beaverton), ABC University Library. Ver, também: NAKAGAWA, Masayuki. *ABC: Custeio Baseado em Atividades*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1994; SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A REVOLUÇÃO DOS CUSTOS: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos*, Editora Campus, 2ª Edição, Rio de Janeiro, 1997.

**Quadro 1**  
**O Custo ABC Comparado ao Custo Contábil Tradicional**

CUSTEIO TRADICIONAL		ABC
ITEM	ATIVIDADE (VERBO)	CUSTO DA ATIVIDADE
<b>Custos Variáveis</b>	<u>Processar</u> as ordens de vendas	R\$ 250,00
	<u>Fornecer</u> componentes	R\$ 200,00
<b>Salários</b>	<u>Expedir</u> as atuais ordens de fornecimento	R\$ 190,00
R\$ 200,00	<u>Realizar</u> procedimentos internos	R\$ 80,00
<b>Encargos</b>	<u>Verificar</u> a qualidade dos fornecimentos	R\$ 60,00
R\$ 120,00	<u>Reprocessar</u> as ordens de vendas	R\$ 50,00
<b>Matérias-Primas</b>	<u>Expedir</u> os pedidos dos clientes	R\$ 25,00
R\$ 200,00	<u>Agendar</u> as vendas internas à companhia	R\$ 15,00
	<u>Requisitar</u> as mudanças de engenharia	R\$ 10,00
<b>Custos Fixos</b>	<u>Solucionar</u> problemas	R\$ 30,00
R\$ 400,00	<u>Agendar</u> componentes	R\$ 10,00
<b>CUSTO TOTAL</b>		<b>CUSTO TOTAL</b>
<b>R\$ 920,00</b>		<b>R\$ 920,00</b>

Fonte: MOHAN, Nair e NAKAGAWA, Masayuki, op.cit. (17). Adaptado pelo autor deste texto.

### 6.3. O Público Alvo

**A** que tipo de empresa se destina o ABC / ABM?

Se a empresa tem um "overhead" pequeno, produz um número limitado de produtos e tem pouca diversificação no volume das suas linhas de produção, então é provável que o ABC / ABM não lhe traga vantagens expressivas, além daquelas obtidas com um bom e indispensável sistema de "Custeio Direto" e com um sistema ABC / ABM simplificado.

As questões a seguir determinam as empresas que mais se sentirão motivadas a implantarem os sistemas de custeio, e que poderão obter benefícios expressivos se utilizarem esses sistemas como poderosas informações gerenciais estratégicas<sup>19</sup>.

1. Se a empresa preenche os critérios a seguir ela é uma forte candidata a implantar o sistema de custeio, para decisão gerencial estratégica, quais sejam:

- um "overhead" alto, quer seja uma empresa industrial ou prestadora de serviços;
- uma linha de produção diversificada;
- operações intensivas de capital;
- processos verticalmente integrados;
- grandes custos de distribuição e de vendas ou "marketing";
- produtos com "ciclo de vida" curto.

<sup>19</sup> DOWNES, Frank A., Ph.D., CPA, *Getting the Most Mileage From Your Cost System*. Reproduzido com permissão de *Using Activity-Based Management for Continuous Improvement*, ICMS Inc., Arlington, Texas, USA, 1996.

2. A empresa se defronta com as seguintes questões:

- Os preços são consistentes com os custos?
- Alguns produtos/serviços subsidiam outros? Se for o caso, é intencional?
- Conhece-se o custo de se atender clientes individuais?
- Pode-se identificar áreas específicas de desperdício ou inefi-

ciência relacionadas a clientes ou produtos individuais?

- Tem-se tentado cortes nos custos com poucos resultados?
- Se a empresa está terceirizando alguma atividade, tem certeza de que são as mais recomendáveis?

Por seu turno, a ABM - Activity Based Management - não se destina apenas a resolver os problemas de rentabilidade dos produtos, dos clientes e dos serviços, mas esten-

de seu potencial de análise e de informações privilegiadas para a decisão estratégica, buscando entender e definir:

- As atividades que não adicionam valor (non-value-added);
- Direcionadores de Custos;
- Indicadores de desempenho, e
- Oportunidades para Redefinir e Redesenhar os Processos Empresariais.

## 7. A Precificação

Um dos conceitos úteis para a precificação é o de "Preço-Limite". Ou seja, o preço final de venda deve ficar dentro de um intervalo estratégico.

O preço final de venda, em princípio, não pode ser tão alto que estimule a entrada de novos concorrentes, nem tão baixo que não cubra os custos totais, mais os impostos, incluindo, além do mais, uma Margem de Lucro positiva e um "Custo de Oportunidade".

Esta regra de precificação, contudo, é apropriada para os empreendimentos que têm o "Comando do

Mercado", ou seja, que são capazes de impor um preço de venda. Nos mercados concorrenciais o conceito mais apropriado é o de "Custo-Meta". Neste caso, cabe ao empreendimento ajustar o seu custo a um nível abaixo do preço de mercado. Contudo, mesmo que a empresa tenha algum "Comando do Mercado", é bom ter cautela e não se menosprezar a necessidade de se concorrer no mercado com uma estrutura de custo competitiva. A estrutura de custo, enfim, é um parâmetro estratégico importante, para a precificação.

Um "jogo estratégico" de precificação deve considerar o impacto do Preço Final de Venda adotado

sobre o Lucro Operacional (Lo), dadas as restrições impostas pelos "Preços-Limite", acima mencionadas e buscando uma estratégia que, também, leve em consideração um "Custo Meta" competitivo.

A estratégia de precificação pode levar a um aumento DLo, ou a um decréscimo (DLo), no Lucro Operacional, dependendo da reação do mercado e o impacto sobre o valor das vendas. Um aumento ou uma diminuição geral nos preços (não apenas em contratos específicos), pode aumentar ou diminuir o valor das vendas de um dos negócios. Podemos ter situações tais como:

Quadro 2  
"Jogo Estratégico" de Precificação

Estratégias da Firma @	Estratégias do Concorrente	
	1	2
1	( $\Delta Lo$ ), ( $\Delta Lo$ )	( $\Delta Lo$ ), $\Delta Lo$
2	$\Delta Lo$ , ( $\Delta Lo$ )	$\Delta Lo$ , $\Delta Lo$

O Quadro 2 reflete possibilidades de impactos positivos ou negativos sobre o Lucro Operacional, dependendo dos Preços Finais de Venda estabelecidos. *Se a firma @ utilizar uma estratégia de precificação, por exemplo, fazendo uma redução significativa dos preços de venda de suas áreas de negócio, de tal modo que o valor das vendas se reduza significativamente, vimos que, há grande possibilidade de diminuição do Lucro Operacional do negócio.*

Se a resposta do concorrente, também, reduz seu Lucro Operacional, ambos os "jogadores" estarão em uma situação pior. *Ao longo do tempo, certamente alterarão sua estratégia, quer seja devido ao desaparecimento de um dos "jogadores", quer seja devido à demons-*

*tração de fôlego em permanecerem em uma situação desfavorável para ambos, passando a ser uma "queda de braços" inócua, ou às vezes prejudicial para os "contendores".*

É fácil ver que, mais cedo ou mais tarde, a firma @ descobrirá que é preferível manter sempre a estratégia 2, qualquer que seja a estratégia do Concorrente. Por seu turno, o Concorrente vai manter, também, a sua estratégia 2, qualquer que seja a estratégia da firma @. Se prevalecem circunstâncias desta natureza, *e se os "oponentes" tiverem fôlego na competição, ao fim e ao cabo, ambos permanecerão com as suas estratégias 2, mantendo suas parcelas de mercado.*

É importante frisar que os "jogadores" não têm informações sobre

as reais condições (de custo, por exemplo), dos seus oponentes. Esta informação privilegiada, pode dar uma vantagem absoluta a qualquer dos "jogadores", quer seja levando um deles a se retirar do mercado, ou sufocar o "oponente".

A estratégia alternativa menos ariscada é a aposta e o foco nos resultados do esforço de redução dos custos, combinada com aumento da qualidade da prestação dos serviços, que, certamente, é a estratégia de maiores chances de resultados sustentáveis no médio e longo prazos, ou a combinação das estratégias de precificação e de redução de custos com outras estratégias recomendadas para a firma. A seguir, damos um exemplo de monitoria necessária da precificação adotada.

**Tabela 1**  
**Um exemplo de Impacto sobre os Indicadores de Desempenho, m, γo, Vo e TRIT, de uma redução de x% nos preços finais, acompanhada de um aumento esperado menor do que x%, no valor das vendas.**

PRODUTO/INDICADOR	A				B			
	m	γo	Vo	TRIT	m	γo	Vo	TRIT
R\$ 231,08	36%	2,6	R\$ 16,9x10 <sup>6</sup>	3,5%				
R\$ 128,59	30%	2,0	R\$ 28,3x10 <sup>6</sup>	3,9%				
R\$ 96,68					24%	2,4	R\$ 11,3x10 <sup>6</sup>	9,9%
R\$ 86,04					17%	1,5	R\$ 31,8x10 <sup>6</sup>	10,7%

Obs: m = margem de lucro unitária; γo = alavancagem operacional; Vo = ponto de nivelamento e TRIT = Taxa de Retorno Interna.

Como se nota na Tabela 1, se a resposta à diminuição nos preços finais de venda tivesse sido boa, com a auxílio das técnicas de "marketing" e boa resposta dos clientes, elevando mais o valor das vendas, o desempenho da firma @ seria melhor.

## 8. A ABM e a Constituição de um Sistema de Informações Gerenciais Internas Integrada ao Ambiente Externo

**A** ABM - Activity Based Management - é uma forma de administração de negócios com o foco nas atividades internas exercidas na empresa, como uma aplicação primordial do ABC. Na verdade o ABC não visa a apuração regular, rotineira, dos custos empresariais mas à geração de informações para a decisão estratégica, como comentado a seguir <sup>20</sup>:

Quando as atividades são interligadas em uma rede, por vários critérios, elas formam um processo.

Juntas, as atividades interligadas servem a um objetivo maior, que pode ser apresentado na forma de um par de expressões {verbo, substantivo}. Um exemplo de uma atividade única seria: {expedir as cartas}. Assim, um processo, que ainda é uma intenção, um propósito a ser realizado, pode ser representado de forma abstrata por uma função {verbo, substantivo} e a sua implementação prática, por uma atividade (verbo, substantivo).

Exemplos dessas abstrações, que distinguem a ABM, são:

O objetivo primordial de um processo {administrar, empresa}, que é conjunto integrado de atividades interligadas, visando a atingir um objetivo, ou de um processo (administrar, empresa), para implementar uma tarefa, é representado, simbolicamente, pelos pares de expressões: {administrar, empresa} ou (administrar, empresa).

A ABM desdobra os "algoritmos de propósitos ou funções, e atividades de implementação de uma missão", a seguir,

### Algoritmo de Propósitos ou Funções a serem Realizados

- {administrar, empresa}
  - ◊ {definir, atividades}
  - ◊ {medir, atividades}
    - ⇒ {medir, atividades\_\_qualidade}
    - ⇒ {medir, atividades\_\_custo}
    - ⇒ {medir, atividades\_\_duração}
    - ⇒ {medir, outra\_\_atividade\_\_qualidades}
    - ⇒ {medir, insumo\_\_qualidade}
    - ⇒ {medir, produção\_\_qualidade}
  - ◊ {administrar, atividades}

Se no algoritmo acima se substituirmos as **funções** representadas por chaves, { }, por **atividades**

**de implementação**, representadas por parêntesis, ( ), substituímos, então, a representação abs-

trata de um processo conceitual e intencional, por procedimentos práticos.

<sup>20</sup> Baseado em DEAN, Edwin B. *Activity Based Management: From the Perspective of Competitive Advantage*, Webmaster: Ed Dean. Adaptado pelo autor deste texto.

## 8.1. Conclusão

**E**nfim, a organização de um SIG - Sistema de Informações Gerenciais Internas e em Rede - obedece à uma seqüência de procedimentos preestabelecidos em um "produto estruturado" pela metodologia básica do ABC - Activity Based Costing - que estru-

tura as informações conformando-as e sendo conformado aos objetivos estratégicos da empresa, em suas mais diversas acepções, desde uma visão departamental, financeira, econômica, gerencial e estratégica com relação aos desafios do ambiente externo, discutidos em painéis e mesas redondas. Des-

te modo, atinge-se uma consistência operacional e uma linguagem técnica e empresarial comuns, que permite a comunicação entre análises macroeconômicas e setoriais e a possibilidade de torná-las uma informação efetiva para a decisão empresarial.

## 9. Temas 2 Relevantes Para a Gestão Empresarial Estratégica

**D**adas as considerações feitas acima, enumeramos a seguir, alguns temas relevantes para a gestão empresarial estratégica, em função da análise do ambiente interno às empresas, tais como:

1. O Custo: Fator Estratégico de

Competição Pós-qualidade (Estudo de Caso);

2. ABM - Activity Based Management - Estudo de Caso Aplicado aos Serviços

3. Implementando o ABC: da

Análise à Ação (Metodologia, Estudos de Caso, Apresentação de "Softwares" para o ABC)<sup>21</sup>

4. ABC e UP (Unidade de Produção) - Implantação Combinada dos dois Métodos. Experiências e Resultados., etc.

## 10. Considerações Finais

**N**ão se buscou neste ensaio uma relação teórica ou empírica rigorosa que integre a dinâmica macroeconômica, mesoeconômica (Economia Industrial) e o ABC/ABM ao nível da firma, mas sugerir-se a importância fundamental da relação entre estes níveis de análise para a consistência e efetividade das **Estratégias Competitivas Empresariais**, que quase sempre incluem também a complexa análise das decisões sobre novos investimentos, particularmente os de inovação tecnológica e gerencial. Buscou-se tão somente chamar a atenção para a necessidade de uma reflexão mais atenta e aprofundada, além das "regras

de dedo" dos discursos sobre tendências de mudanças e modernização gerencial. É tempo, certamente, de se preencher o fosso que existe entre o conhecimento e a "expertise" da macroeconomia, da administração de empresas e dos conhecimentos contábeis na formulação das **Estratégias Competitivas Empresariais**.

A Economia Industrial contribui para suscitar temas relevantes para análise das conseqüências das mudanças da estrutura industrial sobre o bem-estar coletivo e a consistência e operacionalidade das estratégias empresariais em um nível intermediário ou mesoeconômico, de fundamental importância.

Contudo, os fundamentos básicos das estratégias empresariais, particularmente as denominadas **Estratégias Relacionais** não poderiam desconsiderar temas macroeconômicos, sociais, políticos e institucionais de relevância inquestionável no Brasil, tais como:

⇒ o problema da pobreza e da violência urbana;

⇒ os problemas sociais das crianças e dos adolescentes;

⇒ as regulamentações protetoras do meio ambiente, locais, nacionais e internacionais (inclusive as exigências de conformidade com a ISO 14.000);

<sup>21</sup> COOPER, R., KAPLAN, R.S., MAISEL, L.S., MORRISEY, E. & OEHM, R.M. IMPLEMENTING ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT: Moving From Analysis To Action, IMA: INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, CMA: Certified Management Accountant Program, Montvale, New Jersey, USA, 1992.

- ⇒ as novas relações capital-trabalho;
- ⇒ as reorientações do sistema educacional brasileiro;
- ⇒ as reformas tributária, previdenciária e política;
- ⇒ o novo padrão demográfico do Brasil e os seus impactos sociais, econômicos, políticos e em novas oportunidades de mercado;
- ⇒ os aspectos econômicos, sociais, trabalhistas e estratégicos e de diplomacia (relações internacionais) dos Tratados e Acordos de Formação dos Blocos Regionais de Comércio, com o objetivo de fundamentar posições e estratégias de negociação internacionais sobre o MERCOSUL, o NAFTA, a ALCA, a UE, etc.

Como enfatizado anteriormente, este artigo enfatiza a importância da análise dos fundamentos da avaliação negocial do posicionamento estratégico competitivo das empresas, levando-se em consideração as características e a Estrutura de Mercado particular dos setores nos quais elas se inserem. A referência

é a análise dos limites da contribuição da “mesoanálise” da Economia Industrial, e da sua imprescindível integração com importantes e eficazes contribuições recentes de instrumentos de gestão empresarial aplicada e avaliação efetiva e mensurável de resultados, no âmbito da Administração de Empresas, o ABC - “Activity Based Costing” e o seu corolário, a ABM - “Activity Based Management” - associados às técnicas de Custeio Direto e das técnicas proativas de prognósticos estratégicos, em complementação à de cenários.

Do mesmo modo, para a efetiva operacionalização das **Estratégias Relacionais** é crucial a integração dos temas macroeconômicos, sociais, políticos e institucionais com a “mesoanálise” da Economia Industrial e com os instrumentos de gestão empresarial acima referidos. Nestas circunstâncias pode-se alcançar resultados efetivos que criem “benchmarks” (padrões de comparação internacionais) operacionais, particularmente para os empreendimentos de menor porte “non-tradables”. Sem este esforço, as previsões de mudanças e as tendências observadas ficam destituídas de operacionalidade e impossibilitam uma avaliação efeti-

va de suas conseqüências negociais em prazos úteis, ou seja, do grau de seu risco. Vale notar que risco e incerteza são conceitos diferentes. No primeiro caso o evento pode ser avaliado e medido em termos de probabilidade de ocorrência. Mesmo os “eventos caóticos” da Teoria Matemática do Caos” ocorrem em intervalos passíveis de serem determinados, embora suas oscilações sejam imprevisíveis, isto é, caóticas. A incerteza é um evento imprevisível, inesperado, cuja probabilidade de ocorrência é totalmente desconhecida. Contudo, a capacidade de reação e flexibilidade de adaptação e de inovação empresarial são as melhores defesas e ações estratégicas, quer sejam pessoais quer sejam no mundo dos negócios.

Existe a questão crucial de se conceituar e de determinar um empreendimento flexível. Neste artigo iremos apenas apontar, a título de ilustração, uma estrutura administrativa com maiores possibilidades de desencadear processos inovadores à frente dos seus concorrentes. O Quadro 3, sintetiza uma estrutura administrativa com maiores chances de inovações tecnológicas de sucesso<sup>21</sup>.

**Quadro 3**  
**Estrutura Administrativa para a Inovação como um Processo**

<b>Unidade de Inteligência e “Insights”</b> • Mercado • Clientes • Concorrentes • Tecnologia	<b>Visão Futura - Idéias</b>		
	<b>Estratégias e Planos</b>	<b>Projetos de Novos Produtos</b>	<b>Lançamento de Novo Produto e Apoio</b>
	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
	<b>Tecnologias - Competências</b>		

<sup>21</sup> MOUTHUY, Christian and ONASSIS, Jason, *Aligning Development Priorities for Continuous Improvement*; DESCHAMPS, Jean-Philippe and NAYAK, P. Ranganath, *Becoming a Product Juggernaut*. In *PRISM: Winning Technologies, Winning Products - Getting the Process Right*. ARTHUR D LITTLE, Cambridge, USA, Second Quarter, 1996.

Os requisitos fundamentais de flexibilidade, ou seja, de capacidade de adaptação e inovação, que dão sustentação a essa estrutura administrativa empresarial são:

- capacitação em *antecipação* de inovações tecnológicas no longo prazo;
- capacitação em *formulação de estratégias* de inovação tecnológica a médio prazo;
- capacitação em *planejamento de inovações tecnológicas* no curto prazo.

Os cinco fatores de sucesso nessas capacitações que permitem criar produtos de classe mundial são:

- capacitação em “process management” (administração por processo, em oposição a administração clássica funcional de hierarquias departamentalizadas, com decisões estanques e dispersas);
- gerentes altamente habilitados com poder de decisão sobre programas efetivamente prioritários;
- equipes comprometidas;
- recursos físicos, financeiros e, essencialmente, humanos de qualidade inquestionável;
- rapidez de execução.

Entre esses fatores, dois são primordiais e devem ser o foco da

administração para a inovação, como processo, a saber: gerentes altamente habilitados com poder de decisão sobre programas efetivamente prioritários e equipes comprometidas.

Finalmente, a flexibilidade em busca de um posicionamento competitivo estável, à frente dos concorrentes e com produtos e serviços de classe mundial, resulta de uma administração como um processo, uma força tarefa, avaliando toda a cadeia produtiva e de valores, dos fornecedores aos clientes, passando pelos concorrentes e os produtos substitutos - as cinco forças da competição de Michael Porter<sup>23</sup> - com o compartilhamento de idéias, ou seja, de uma “**Gestão Andragógica**”<sup>24</sup>

<sup>23</sup> PORTER, Michael E. *VANTAGEM COMPETITIVA: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 3ª edição, Rio de Janeiro, 1991.

<sup>24</sup> OLIVEIRA, Ari Batista de, “Gestão Andragógica”, In *REUNA: Revista de Economia da UNA*, N.º 06, Março de 1998, pp.38-45.

\* Superintendente do IPAT-UNA