

Custos versus Ganhos: uma relação incompleta

Francisco Olivieri
Escola de Engenharia Mauá
Escola de Administração Mauá

A redução dos movimentos de variações de preços, a partir de 1994, dada a estabilidade econômica experimentada, acabou por evidenciar a fragilidade ou, até, a inexistência de modelos de gestão adotados pelas empresas, nos diversos ramos da indústria.

A incompetência gerencial mascarada pela inflação ficou evidenciada pelo plano de estabilização “Real”, forçando a adoção, pelos gestores, de ferramentas específicas, principalmente com foco na apuração e controle de custos.

Assim, parecia claro que as empresas com controles adequados aumentariam as receitas pela simples inibição de desperdícios físicos e financeiros e ganhariam *share* por presumir que a concorrência não fosse tão eficiente e preparada, e que, conseqüentemente, perderia clientes por praticar preços incompatíveis com a realidade de mercado.

Não foi necessário muito tempo para que autores como Michael Porter e Henry Mintzberg passassem a ser estudados com afinco, visto ter-se percebido que a geração de riqueza e a agregação de valor econômico e de mercado estão além da gestão e dos controles de custos.

Num mundo em que, cada vez mais, as relações econômicas e sociais são voláteis, em que os desejos e necessidades dos consumidores se alteram com muita rapidez, os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, a sobrevivência das empresas é constantemente ameaçada. Essa ameaça pode ser sintetizada em alguns poucos itens:

- seu produto ou embalagem perdeu atualidade pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato;
- certos países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto fazendo com que sua empresa perdesse competitividade;

- seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram seu processo ineficaz para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado;
- certos países impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com seu atual processo.

Essa é a condição característica da era em que vivemos: empresas até ontem aparentemente inexpugnáveis podem, devido às rápidas mudanças, estar sob o risco de descontinuarem suas atividades. Todos nós conhecemos exemplos no Brasil e no exterior. Para garantir a sobrevivência, são implantados sistemas administrativos suficientemente fortes e ágeis e adotados modelos de gestão eficazes.

Além disso, dado que a informação é hoje um ativo de grande valor para as organizações, a *tecnologia da informação* está transformando a natureza dos produtos, dos processos, das companhias, dos setores industriais e também da própria competição.

Nesse sentido, podemos sugerir que a Contabilidade Gerencial amplie seu poder informativo e passe a gerar informações que auxiliem decisões de cunho estratégico. Seria necessário, para isso, que a contabilidade não se contentasse em ficar presa aos limites da organização, mas que começasse a enxergar a empresa como um participante de um grande sistema em que fatores macro-ambientais, como a concorrência, os fornecedores, os clientes, o governo e os *stakeholders* determinassem sua sobrevivência.

À Contabilidade Gerencial, então, caberia a tarefa de gerar informações para as atividades de controle de gestão, o que subsidiaria, inclusive, a determinação de estratégias negociais, no sentido amplo: apuração de custos e formação de preços; desenvolvimento de fornecedores e de produtos; de mercados; de logística de distribuição, entre outros. A contribuição é, inevitavelmente, a geração de lucros.

A cadeia de valor é considerada o primeiro grande tema da gestão estratégica de custos. Para a empresa gerir eficazmente esse processo é necessário um enfoque amplo, externo à empresa, que Michael Porter, em 1990, chamou de Cadeia de Valor.

A estratégia competitiva, que gera valor para a empresa, deve-se fundamentar, inicialmente, em princípios simples, mas de aplicação imediata como: a Matriz BCG (produtos e serviços que a empresa produz e vende: sua relevância na geração de valor) e a Matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos: de origem interna; oportunidades e ameaças: de origem externa). Essas ferramentas permitem enxergar o macro- ambiente e, ao mesmo tempo, fazer uma auto-avaliação (de cunho endógeno).

O futuro não é uma projeção do passado e, nele, as estruturas existentes deverão ser substituídas. Competir pelo futuro é diferente de competir pelo presente. No mercado atual, as regras já foram, há muito tempo, estabelecidas (preço, canais de distribuição, necessidades dos clientes e outros). Porém, nos mercados futuros, elas ainda deverão ser escritas.

A competição pelo futuro é uma competição pelas participações nas oportunidades condicionada às competências das organizações ou à capacidade de estas as desenvolverem para gerar ganhos e agregar valores econômico e de mercado. É necessário que, antes de tudo, a empresa seja diferente, que tenha competência distintiva, para visualizar de forma ética as oportunidades e as ameaças, e fazer delas alavancas para o crescimento sustentado e para a geração de riqueza e valor.

A relação entre custos e ganhos, nessa competição, somente se completa pela adoção de modelos de administração que, antes da preocupação com a apuração e o controle dos custos e despesas da atividade, priorize a gestão estratégica da empresa, inclusive a dos seus custos. Ela somente se completa com o binômio: planejamento estratégico + gestão estratégica de custos, o que deverá redundar na geração crescente de lucros. É a equação do momento e do futuro que garantirá a sobrevivência e lucratividade das organizações.